Industry Canada Industrie Canada

THE WINNING FORMULA:

FACILITATING INVESTMENT IN SMALL BUSINESS GROWTH

LESSONS FROM 22 PILOT PROJECTS UNDER THE CANADA COMMUNITY INVESTMENT PLAN

THE WINNING FORMULA:

FACILITATING INVESTMENT IN SMALL BUSINESS GROWTH

LESSONS FROM 22 PILOT PROJECTS UNDER THE CANADA COMMUNITY INVESTMENT PLAN

The Winning Formula is regularly updated on the CCIP Web site (**http://ccip.ic.gc.ca**). This site also contains working tools and other valuable information for communities considering the establishment of an investment facilitation service.

This publication can be made available in alternative formats upon request. Contact the Information Distribution Centre at the numbers listed below.

For additional copies of this publication, please contact:

Information Distribution Centre
Communications Branch
Industry Canada
Room 205D, West Tower
235 Queen Street
Ottawa ON K1A 0H5

Tel.: (613) 947-7466 or 1-800-328-6189 (*Strategis* hotline)
Fax: (613) 954-6436
E-mail: **publications@ic.gc.ca**

Permission to Reproduce. Except as otherwise specifically noted, the information in this publication may be reproduced, in part or in whole and by any means, without charge or further permission from Industry Canada, provided that due diligence is exercised in ensuring the accuracy of the information reproduced; that Industry Canada is identified as the source institution; and that the reproduction is not represented as an official version of the information reproduced, nor as having been made in affiliation with, or with the endorsement of, Industry Canada.

For permission to reproduce the information in this publication for commercial redistribution, please e-mail: **copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca**

Cat. No. C2-506/2000E
ISBN 0-662-29379-7
53221E

Aussi disponible en français sous le titre *La formule gagnante — Comment favoriser l'investissement dans la croissance des PME*.

30% recycled material

102-03603/

CONTENTS

INTRODUCTION 1

CANADA COMMUNITY INVESTMENT PLAN 3

THE WAY TO START 5

1. Assessing the Community 6
2. Assembling the Team 9
3. Shaping the Service 11
4. Establishing the Board of Directors 14
5. Appointing the Executive Director 19

THE WAY TO WORK 21

6. Establishing Target Audiences 22
7. Coaching Entrepreneurs 25
8. Identifying Investors 27
9. Reviewing Investment Proposals 30
10. Relating to the Community 33

THE WAY AHEAD 35

11. Joining the Network 36

APPENDIX A: MODEL MISSION STATEMENT 38

APPENDIX B: MODEL JOB DESCRIPTION 39

APPENDIX C: MODEL BOARD OF DIRECTORS ROLE AND MANDATE 40

APPENDIX D: MODEL BOARD OF DIRECTORS STRUCTURE 41

APPENDIX E: DOS AND DON'TS 42

Introduction

This is a how-to guide for community leaders interested in stimulating business development in their communities by facilitating investment in existing, growth-oriented businesses. It is based on the experience of 22 Canada Community Investment Plan (CCIP) pilot projects across Canada that pioneered innovative practices to foster access to equity financing for small and medium-sized enterprises (SMEs) in their communities.

The Winning Formula discusses:

- how to determine if a community investment facilitation service is right for a community;
- how to organize a group to create such a service;
- how to establish its mandate; and
- how to find financial support for the new service.

Industry Canada is indebted to the 22 pilot project managers for their willingness to contribute to the development of this guide so that other communities might evaluate the benefits of establishing similar community investment facilitation services.

The Winning Formula provides a basic work plan to help organizers through the difficult start-up stage and provides a road map to the development of a functioning community investment facilitation service for SMEs. The service is developed as follows.

The Way to Start

1. Assessing the Community

Before taking the plunge, it is advisable to assess whether a community investment facilitation service is suited to a particular community. There are five factors to consider.

2. Assembling the Team

Find the person to start the ball rolling. Then get the municipality on board, recruit a champion and form a planning committee.

3. Shaping the Service

Set the new service's mandate and organizational and corporate structures.

4. Establishing the Board of Directors

Pick the right people by taking into account the role directors play, the skills they need, how long they should serve and where to find them.

5. Appointing the Executive Director

Look for five main skills in your executive director, the most important person in the new organization.

The Way to Work

6. Establishing Target Audiences

Use ongoing research to keep in touch with target audiences such as SMEs, private investors and other members of the financial community. These audiences will determine which marketing activities you pursue.

7. Coaching Entrepreneurs

Help SMEs become investor-ready. Give them opportunities to learn how to prepare investment proposals and acquire presentation skills.

8. Identifying Investors

Find sources of investment in the community or region — the most challenging aspect of facilitating investment — and put them together with growth-oriented entrepreneurs.

9. Reviewing Investment Proposals

Assemble a team to do an independent review of investment proposals.

10. Relating to the Community

Fill a niche in investment financing and win the support of the economic development community.

The Way Ahead

11. Joining the Network

Become one of the communities that share their experiences and best practices to foster the growth of their most promising small businesses. There's a kit of information tools available.

Background

In the 1990s, the Government of Canada began to turn its attention to the question of how small companies obtain the financial support necessary to grow. The government recognized that growth of existing small business is a different challenge from starting a new business.

Businesspeople in SMEs told government representatives that their biggest challenge was the difficulty in arranging financing and, in particular, equity financing to enable their businesses to grow. Debt financing by the banks and other financial institutions, although not always easy to get, was relatively more accessible than equity financing. This difficulty in accessing equity financing was especially evident in smaller communities, where the financial infrastructure is not as varied or as extensive as in large cities.

Meanwhile, financial experts advised that there was an enormous amount of equity finance capital potentially available locally for investment in small business, but that growth-oriented entrepreneurs needed to present their proposals more effectively. They needed to become "investor-ready."

Investment Facilitation Services

In 1995–96, Industry Canada developed the Canada Community Investment Plan (CCIP), a program to establish investment facilitation services in a number of communities. The role of these services was to advise entrepreneurs on preparing investment proposals, to identify investment opportunities and to attempt to match qualified, that is, investor-ready, growth-oriented entrepreneurs with local, regional or national sources of capital.

Industry Canada and the regional development agencies conducted a selection process, using a panel of independent experts, to evaluate investment proposals prepared by interested community organizations. They selected 22 communities to receive start-up funding to establish investment facilitation services.

The services included a variety of approaches aimed at facilitating access to financing for growth-oriented SMEs. The 22 community organizations became the CCIP pilot projects.

"Entrepreneurs spend far too much time trying to convince investors that they have a killer technology. That's a given. If the investors didn't think you had good technology, they wouldn't even be talking to you. What they need is to be convinced that you have a team that can take that technology and do something important with it."

CCIP Sarnia-Lambton

Flexibility in Implementation

Once the pilot projects had received financial assistance from Industry Canada, organizers were free to pursue their investment proposal according to the particular circumstances in their communities and to their best judgement. Managers reported back to Industry Canada regularly, detailing not just their spending but also their marketing, mentoring and educational efforts.

Frequent conference calls and e-mail traffic between the groups allowed managers across the country to share their best practices and warn of problems they were encountering. At conferences held occasionally, managers discussed their efforts and listened to presentations on developments in the field of small business equity financing by academics, entrepreneurs, regulators and investors.

As a result, Industry Canada has had an unusual opportunity to study the evolution of efforts to promote community investment and to draw conclusions regarding the approaches that favour the most effective organization for investment facilitation services.

"For many companies, the first step in finding investment has to be getting the entrepreneur to stop seeing investors as greedy outsiders who are trying to take control of the company. You have to buy into the vision that investors are partners who bring the talent and resources needed to build the company into something much greater than you could ever build alone."

CCIP Niagara

THE WAY TO START

The mission of a community investment facilitation service is to match SMEs that are seeking equity financing (usually less than $750 000) with local, regional or national investors that are ready to invest. To meet this objective, typical activities include:

- educating entrepreneurs on the needs of the investors;
- providing coaching assistance;
- suggesting improvements to investment proposals; and
- introducing investors to SMEs.

Unlike a private business, a community investment facilitation service cannot be built by a single individual. The energies and skills of a group of interested citizens are needed. Getting that kind of group mobilized is always a challenge.

1. Assessing the Community

Before taking the plunge, it is advisable to test the waters to assess whether a community investment facilitation service is suited to a particular community. Not every community will benefit from such a service. A dispassionate evaluation at the outset will avoid unnecessary work and frustration if the community proves an unsuitable environment.

While no single formula can determine in advance which communities will succeed, communities with certain characteristics are more likely to profit from an investment facilitation service. Since each community is unique, the proponents are always in the best position to judge whether the service is relevant to entrepreneurs and investors in their communities.

Start with Research

For most community-based groups, the first step will be to conduct some basic research about their local economy. It is important to understand the fabric of the local community when deciding where to concentrate efforts. Furthermore, many Canadian communities have experienced significant changes in economic patterns in the past decade.

The practice of "contracting out" by large companies, combined with the emergence of the Internet and sophisticated delivery systems, has allowed businesses to emerge in smaller communities that were previously too distant from major centres to take advantage of larger markets. Another trend is the development in some communities of small spin-off companies that apply technologies employed by the dominant local industry.

Research on the local economy is not only key to decision making, but also equally important when trying to match entrepreneurs with investors.

Based on the experience with the 22 pilot projects, there are five factors to take into account in determining if a community investment facilitation service is right for a community.

First Factor: The Size of the Community

A critical factor in the development of a successful investment facilitation service is the size of the community. (A *community* is defined as a single municipality or a single economic area that includes closely linked municipalities.) Very small communities have had more difficulty establishing a critical mass of investors and entrepreneurs. In fact, the biggest obstacle to achieving success has been the absence of business opportunities with high potential in very small communities.

In particular, events such as investor forums do not seem to work well in communities that have a population of fewer than 75 000 people. One director of a pilot project in a small community remarked that, in his opinion, community investment initiatives are only suited to medium-sized, high-potential communities.

Second Factor: Diversity of Industrial Base

The general structure of the community's economy is another factor in determining success. Communities that have a diversified industrial base, with growth potential in more than one industry sector, have proven to be better candidates for investment facilitation services.

Types of communities that have not proven to be fertile ground for such services include:

- "bedroom" communities that are principally oriented to a larger nearby economy;
- agricultural centres without an influx of new, innovative entrepreneurs;
- communities with one dominant employer surrounded by small suppliers (businesses are constrained in their growth by their reliance on a single customer or group of customers); and
- areas dominated by the branch plants of multinational corporations.

Third Factor: Critical Mass of Growth-Oriented Entrepreneurs

The third factor that is critical to success is whether the community has a sufficient number of growth-oriented entrepreneurs. While all communities contain small businesses, not all small businesses want to grow.

Experts agree that only about 5 percent of small businesses are actively working to grow and are, therefore, seeking additional financing. Investment facilitation services must focus on local businesses that have plans to grow. These small but growing firms produce a disproportionate share of new jobs, create new wealth and make a significant contribution to the economic well-being of a community.

To identify local businesses with plans to grow, a survey can be distributed either directly to businesses or through such organizations as the chamber of commerce. Some surveys developed by the CCIP pilot projects asked which businesses in their communities were expecting to require new equity financing in the foreseeable future.

What is an appropriate number of growth-oriented firms? A community with more than 15 such firms is more likely to find such a service valuable than one with fewer than 15.

On the other hand, people often have a strong sense of identification with a small community, which may influence local investors to keep their money in their own community. In a smaller community, the investment facilitation service could have a higher profile and could more easily attract the attention of entrepreneurs and investors.

Fourth Factor: Critical Mass of Private Investors

The availability of risk capital in the local community is critical to the success of a potential investment facilitation service.

According to research, private investors typically have annual incomes in excess of $150 000 and net worth approaching $1 million. Many private investors have been successful entrepreneurs themselves. They have sold their firms, or significant parts of firms, and are seeking new challenges.

The private investor — sometimes known as "the business angel" — is reputed to be very difficult to find. Many of these business angels are attracted to anonymous investors' forums, which give them access to investment opportunities without having to reveal their identities.

The fact that investors reject most of the opportunities they are offered (some studies say as many as 97 percent of opportunities are rejected) renders the role of the investment facilitation service all the more important. By identifying private investors and their expectations, the investment facilitation service can prepare entrepreneurs to present their proposals.

It is difficult to know what number of private investors constitutes a critical mass, but it is difficult to imagine that fewer than 10 in a given community would need an investment facilitation service to mediate their access to investment opportunities.

Fifth Factor: Size and Complexity of Local Financial Sector

The size and complexity of the local financial sector is another factor that can determine the success of an investment facilitation service. The community must host the accounting, legal and banking services necessary for developing these key relationships.

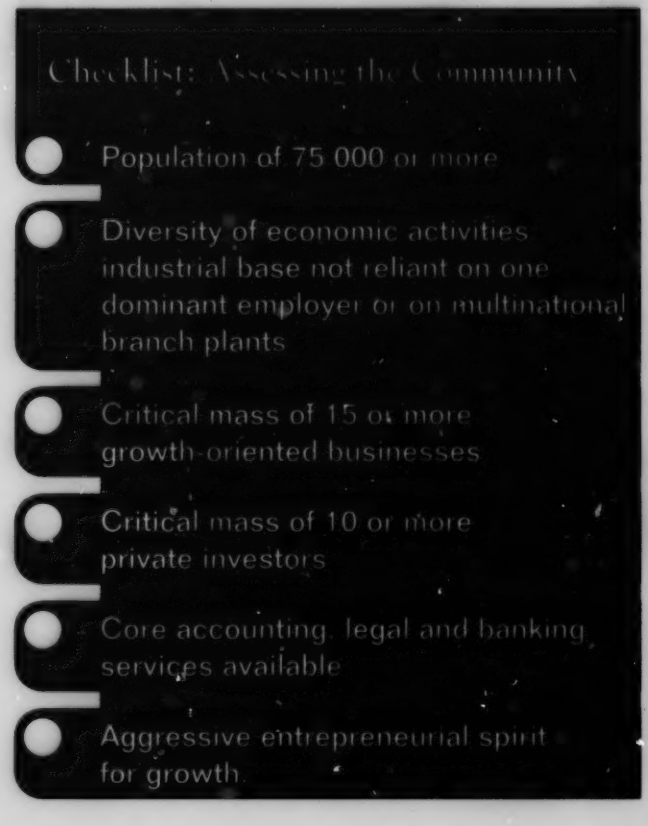
Usually, more than two debt-financing service providers and more than one firm each of commercial lawyers and accountants are necessary to provide a basis for a community investment facilitation service to function. The investment facilitation service manager can, however, act as a catalyst for making such services more available to the community, through networking and developing contacts.

Every Community is Different

Every community is different. The five factors above, based on the experiences of the pilot project communities, are intended to provide only a general indication of the chances of success for a community investment facilitation service to help small businesses access financing. There are no rigid rules to indicate which communities will benefit from an investment facilitation service. Only the people living there can assess the facts to determine if the business community has the aggressive entrepreneurial spirit required to make the effort worthwhile.

What is certain is that the establishment of an investment facilitation service will not, on its own, increase access to risk-capital investment.

On the other hand, an investment facilitation service can act as an engine of growth. Over time, with a dedicated and skilled team, the climate of growth can benefit both entrepreneurs and private investors.



"For any new start-up community, take the first few months to determine the objectives of the program, the types of businesses that you can help the most, and how you can help them. Do not be afraid to change directions based on the conditions."

CCIP Fredericton

2. Assembling the Team

One Person Starts It

The experiences of the CCIP communities were similar. A single individual, frequently an employee of a regional economic development corporation or a municipality, usually initiated the effort. That's not surprising: economic development officers concern themselves with community economic growth on a day-to-day basis; they also participate in national economic development associations and are aware of the availability of various government programs.

Although economic development officers are usually the first to start the process, they are limited in how far they can take it, for two reasons. First, these employees tend to have many other duties that require their attention. Second, economic development officers are sometimes restricted by the local politics of their community. Since a community investment facilitation service requires the support of local municipalities and financial institutions, as well as that of private citizens, the initiator needs help almost immediately.

The First to Help

Where will this help come from? Chances are the municipality, or a local or regional economic development organization, will be the first key player to get behind the idea. After all, the municipality brings a wide range of skills that can be lent to the effort to get started, as well as some physical infrastructure (an office, computers), and it is also linked to the local/regional economic network. Of course, the municipality also has a budget, and financial support is particularly important during the start-up phase.

The Champion

A champion of growth-oriented SMEs is needed to launch the process of building a community investment facilitation service. While committees are also important, early in the process someone has to be in charge and ready to hustle to make the service come together.

How Long is the Start-Up Period?

Even CCIP groups that were attached to existing organizations found the start-up period longer than they expected. New organizations found the experience longer still.

"New organizations take six to 18 months to get going," said one Atlantic manager.

"We underestimated the time it would take to get really started," said another.

"Six months at least. And then another year establishing your credibility and role in the community."

2. Assembling the Team

One Person Starts It

The experiences of the CCIP communities were similar. A single individual, frequently an employee of a regional economic development corporation or a municipality, usually initiated the effort. That's not surprising: economic development officers concern themselves with community economic growth on a day-to-day basis; they also participate in national economic development associations and are aware of the availability of various government programs.

Although economic development officers are usually the first to start the process, they are limited in how far they can take it, for two reasons. First, these employees tend to have many other duties that require their attention. Second, economic development officers are sometimes restricted by the local politics of their community. Since a community investment facilitation service requires the support of local municipalities and financial institutions, as well as that of private citizens, the initiator needs help almost immediately.

The First to Help

Where will this help come from? Chances are the municipality, or a local or regional economic development organization, will be the first key player to get behind the idea. After all, the municipality brings a wide range of skills that can be lent to the effort to get started, as well as some physical infrastructure (an office, computers), and it is also linked to the local/regional economic network. Of course, the municipality also has a budget, and financial support is particularly important during the start-up phase.

The Champion

A champion of growth-oriented SMEs is needed to launch the process of building a community investment facilitation service. While committees are also important, early in the process someone has to be in charge and ready to hustle to make the service come together.

How Long is the Start-Up Period?

Even CCIP groups that were attached to existing organizations found the start-up period longer than they expected. New organizations found the experience longer still.

"New organizations take six to 18 months to get going," said one Atlantic manager.

"We underestimated the time it would take to get really started," said another.

"Six months at least. And then another year establishing your credibility and role in the community."

Successful champions typically have the following characteristics:

- they are well known and respected in the small business community (as they have to reach out to this community for help);
- they likely have entrepreneurial or private investing experience;
- they are local "boosters" with a strong commitment to community improvement;
- they have numerous contacts through business or voluntary activities; and
- they may be recently retired, with time on their hands.

People who are energetic and motivated tend to recruit similar people to help them. They are also able to inspire others with a sense of the mission they've embarked on. These are the kind of people who are needed to get the investment facilitation service from concept to reality.

The Planning Committee ("The Usual Suspects")

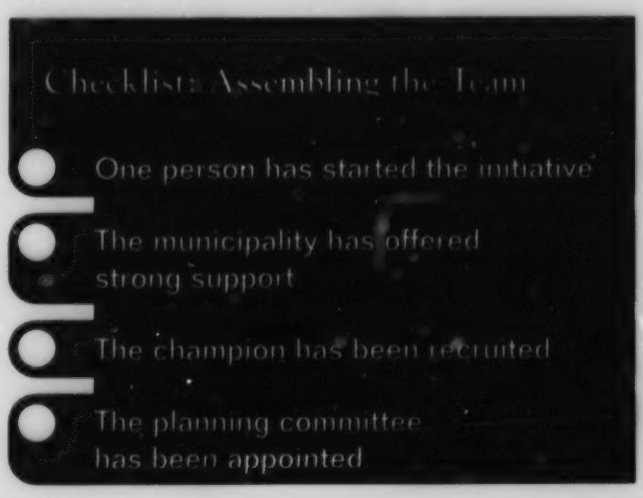
Who will the champion appoint to begin building the new operation? In most communities the answer is "the same people who get asked to do everything else."

In most communities, the same people turn up year after year to serve in different organizations. Known as "the usual suspects," they are well known, get things done, are asked to do more and become known to even more people. Approaching the usual suspects isn't always good for getting the broadest possible representation, or even for democracy, but it can be the most efficient method of putting the new organization on its feet.

The best way to reap the benefits of the experience and the energy of the usual suspects and to avoid turning the new investment facilitation service into a private club is to constitute a planning committee whose mandate is explicitly described and limited to getting the service in place. Usually, the planning committee will be asked to take the following three steps:

1. Set the mandate of the new organization.
2. Set its organizational structure.
3. Set its corporate structure.

See the next section for more details on these steps.



"Community-sponsored risk capital facilitation organizations, by leveraging their reputation and business knowledge, provide superior business network contacts and business planning assistance for SMEs with potential to succeed in the new economy."

CCIP Okanagan

3. Shaping the Service

To establish a solid foundation, the planning committee will usually be asked to undertake three steps.

First Step: Set the Mandate of the New Organization

The five core activities that an investment facilitation service provides are as follows:

- to assess the level of knowledge of risk capital financing;
- to provide educational workshops to entrepreneurs on the nature of risk financing and on how to access investors;
- to provide coaching and mentoring services, and to review the investment proposals of SMEs seeking financing;
- to identify sources of equity financing and, in particular, local private investors or business angels — either actual or potential; and
- to introduce SMEs and investors through such activities as investors' forums.

An important consideration in setting the mandate of the new organization is to identify the legal constraints on the intended activities.

In most provinces in Canada, it is illegal to promote the sale of equity shares in business corporations except through a proper prospectus, such as is required for making a public offering of shares — a costly, time-consuming effort that is unnecessary when dealing with investors in the "exempt market."

Therefore, the mandate of the investment facilitation service should not include direct negotiations on behalf of either the investor or the business seeking the financing. For an investment facilitation service to actively engage in negotiations between an SME and an investor, a permit must be obtained under provincial securities' acts.

There are licensed private sector companies that specialize in equity financing and offer assistance in direct negotiations. The planning committee should not attempt to duplicate the work of these experts when setting the mandate of the investment facilitation service.

Second Step: Set the Organizational Structure

One of the first questions faced when setting up the organizational structure is whether to create a new, stand-alone organization or to make investment facilitation services part of an existing community agency. There are advantages to both options.

Stand-Alone Organization

As a stand-alone organization, the investment facilitation service will have a completely clean slate with regard to creating a new board of directors, hiring staff, raising start-up and operational funds, and marketing its services.

Stand-Alone Organization

Advantages

Creating a new organization allows the organization's role to be defined very clearly. Developing the corporate identity for an independent organization is easier than for a service: the organization's name, e-mail address, etc., can all reflect its identity. The advent of a new organization should also generate more media.

Disadvantages

On the downside, establishing an independent organization requires a tremendous amount of organizational and administrative time. Recruiting board members and staff can be doubly difficult when no one knows very much about the new organization or its purpose. Likewise, recruiting critical sponsors is difficult without a proven track record.

Discussion: Many CCIP pilot project managers reported that they were not completely free to dedicate themselves to efforts to provide facilitation services for at least the first six months to one year after starting a new, stand-alone organization. The multitude of decisions to be made concerning office location, computer systems, furniture, telephones, etc., accounted for part of this delay.

A specific marketing effort is required to attract the people needed to get things rolling. Start-up problems may be exacerbated by a shortage of money. Depending on how the new organization is funded, it may take some time before there is cash in the bank. Even simple things like discounts from suppliers take time to organize.

New Service Integrated into an Existing Organization

The other alternative is to create the investment facilitation service as a distinct branch of an existing organization. Some of the advantages of this approach are obvious: the investment facilitation service can take immediate advantage of office, mail, computer, telephone and courier services.

Existing Organization

Advantages

The host organization supplies the governance (the board of directors and probably the manager). During the start-up phase, the host organization provides financial support, and it has previously established relationships with the local economic network, suppliers and the local media.

Disadvantages

It must be remembered that the mandate of the host organization was not designed to facilitate investment in SMEs. Chances are that it has many prior commitments to promote economic development, and developing a new investment facilitation service is but one.

Discussion: The leaders of the host organization have to divide their attention between this new effort and any other responsibilities they have. There is also the risk that the host organization will change its priorities from time to time, perhaps making funding unreliable.

There's no right or wrong answer to the question of whether an investment facilitation service should be an independent, stand-alone organization or an offshoot of an existing body. If the conclusion is reached that it makes sense to set it up within

Stand-Alone Organization

Advantages

Creating a new organization allows the organization's role to be defined very clearly. Developing the corporate identity for an independent organization is easier than for a service: the organization's name, e-mail address, etc., can all reflect its identity. The advent of a new organization should also generate more media.

Disadvantages

On the downside, establishing an independent organization requires a tremendous amount of organizational and administrative time. Recruiting board members and staff can be doubly difficult when no one knows very much about the new organization or its purpose. Likewise, recruiting critical sponsors is difficult without a proven track record.

Discussion: Many CCIP pilot project managers reported that they were not completely free to dedicate themselves to efforts to provide facilitation services for at least the first six months to one year after starting a new, stand-alone organization. The multitude of decisions to be made concerning office location, computer systems, furniture, telephones, etc., accounted for part of this delay.

A specific marketing effort is required to attract the people needed to get things rolling. Start-up problems may be exacerbated by a shortage of money. Depending on how the new organization is funded, it may take some time before there is cash in the bank. Even simple things like discounts from suppliers take time to organize.

New Service Integrated into an Existing Organization

The other alternative is to create the investment facilitation service as a distinct branch of an existing organization. Some of the advantages of this approach are obvious: the investment facilitation service can take immediate advantage of office, mail, computer, telephone and courier services.

Existing Organization

Advantages

The host organization supplies the governance (the board of directors and probably the manager). During the start-up phase, the host organization provides financial support, and it has previously established relationships with the local economic network, suppliers and the local media.

Disadvantages

It must be remembered that the mandate of the host organization was not designed to facilitate investment in SMEs. Chances are that it has many prior commitments to promote economic development, and developing a new investment facilitation service is but one.

Discussion: The leaders of the host organization have to divide their attention between this new effort and any other responsibilities they have. There is also the risk that the host organization will change its priorities from time to time, perhaps making funding unreliable.

There's no right or wrong answer to the question of whether an investment facilitation service should be an independent, stand-alone organization or an offshoot of an existing body. If the conclusion is reached that it makes sense to set it up within

another organization, however, it is essential to establish a degree of autonomy for the investment facilitation service.

One approach is to invite clients to sit on an advisory council. As well as contributing to the work of the investment facilitation service, they are well acquainted with the expectations and needs of clients. The council will keep the investment facilitation service from being lost among the other services of the organization.

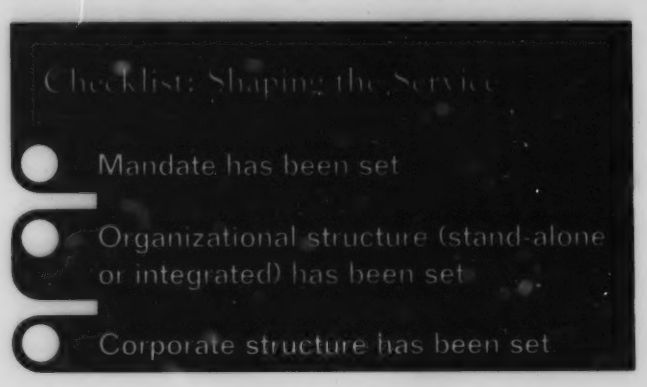
Third Step: Set the Corporate Structure

The structure is set by developing the articles of incorporation and by-laws for the new organization, and by obtaining its legal charter.

Most of the CCIP pilot projects selected a non-profit corporate structure. Such organizations do not pay income tax and are limited in the amount of capital they can accumulate through profits. This guide does not delve into the complexities of corporate structuring. Communities should consult a lawyer as they plan the design of their organization.

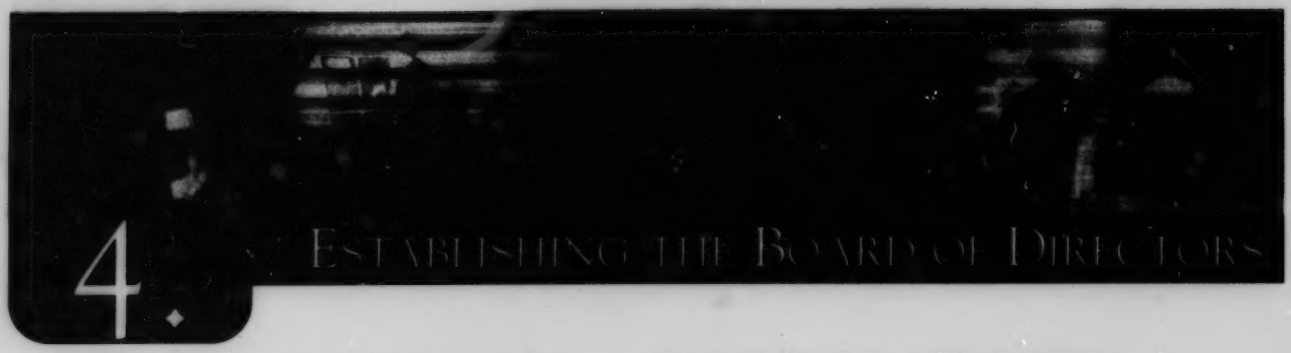
Once the decision has been made to establish an investment facilitation service that requires its own board of directors, a number of complex questions arise. One of the two critical factors influencing the effectiveness of the organization is the character of the board; the other is the quality of the executive director.

Establishing the board of directors of an organization is a vital task and there are many issues to be decided on. Who will serve on the board of directors? Will board members be nominated by certain specific groups in the community or drawn from the general population on the basis of their experience and skills? Will board members be compensated? What about including a professional with specialized skills, such as a lawyer, an accountant or an engineer on the board? Should representation be geographic?



"Building an investment facilitation service in an existing economic development organization that has credibility facilitates the start-up phase and enables a more rapid response to client needs."

CCIP Saint-Hyacinthe



4. Establishing the Board of Directors

The term *governance* refers to a system for overseeing an organization. Most organizations make a distinction between those whose responsibility it is to oversee the organization and those who actually conduct the day-to-day business.

Governance is mostly the priority of the board of directors, which is often legally accountable to the shareholders in the case of a for-profit private corporation. The chair presides over the board of directors.

The Role of the Board

The functions of the board of directors of a community investment facilitation service typically include:

- selecting the executive director;
- attracting entrepreneurs;
- attracting investors;
- promoting good community relations;
- helping the executive director achieve the goals set by the board or in the business plan;
- fundraising; and
- establishing policies for hiring, remuneration, compensation for board members, conflict of interest, etc.

Ancillary functions may include reviewing the investment proposals of SMEs seeking financing, and coaching entrepreneurs. Ancillary functions are not reserved for board members only; they can be filled by other volunteers in the community.

To ensure the success of the investment facilitation service, board members should focus their attention on two key areas: marketing and fundraising. Although the executive director, who is a full-time employee, may carry out part of these functions, the prime responsibility for marketing and fundraising should rest with the board. Marketing and fundraising will have a stronger impact if these functions are introduced by both a director and the executive director.

Marketing

Because of their extensive network of contacts in the community, board members are usually expected to be the prime movers in attracting growth-oriented entrepreneurs to the investment facilitation service, and in identifying local private investors.

Board members are expected to be "salespersons" for the investment facilitation service in attracting the "right" businesses as new clients. As stated earlier, there's a big difference between a small business and a small business that is aggressively trying to grow. While there are hundreds of the former, in a typical community there will probably be only a few of the latter at any given time. And the latter are the clients that board members should target.

Through their affiliations with local business associations such as the chamber of commerce, or through their contacts at the municipal, provincial or federal levels of government, board members may also contribute to the success of an investment facilitation service by establishing strategic alliances with other complementary services or programs.

Finally, board members can play a crucial role by recruiting experienced businesspeople as volunteers to evaluate business proposals and to coach entrepreneurs.

Fundraising

The other key role board members play concerns raising funds to finance the service. The best model involves establishing a fundraising committee under the direction of the chair to carry out this function.

Partnering with other groups involved in the community economic infrastructure can be an effective path to obtaining sponsorship for fundraising purposes. Since they are critical to the success of the service in any case, it is essential to cement these ties.

Natural allies include municipal economic development departments, business associations, science councils, investment firms and service clubs, as well as colleges and universities. The local branches of banks and other financial institutions, as well as legal and accounting firms, have brought some financial support to existing CCIP pilot projects.

The investment facilitation service will organize some public events such as investors' forums and training workshops. These activities are usually self-funded. It is normally expected that individual board members will be active in soliciting the attendance of business contacts at events.

Critical Skills of Board Members

The most effective boards consist of members who can contribute a mixture of skills and experience. The more board members with specialized skills, the better. Individuals with experience in business law, small business finance and entrepreneurship are good prospects as board members. Those who have owned their own companies and have direct experience with the challenges of financing growth are invaluable.

The majority of board members should be:

- able and willing to undertake marketing and networking;
- active in fundraising;
- skilled in dealing with small organization dynamics; and
- capable of analysing financial statements for investment purposes.

While it is advantageous to appoint people who are well known (the usual suspects) to the planning committee, once the organization's first board of directors is established, it is essential that members demonstrate objectivity and fairness. The organization will lose all credibility if people in the community believe the board is biased in any way. For this reason, very early on, it is critical for the board to establish conflict-of-interest guidelines to which all members must adhere.

Other Considerations for Board Members

Terms

There's no set rule about how long each board member's term should be. Ideally, a new member would have enough time to become familiar with the activities of the organization and gradually make an increasing contribution. Since board members are busy people, however, they should not be asked to devote their services for too long: two or three years is about right. Furthermore, an important principle of governance is that board members are rotated. Members' terms should be staggered so that only a few are new to the job at any one time.

Boards of Directors

What have the CCIP pilot project managers learned about boards of directors? Mostly, that they are as different as the communities they serve. "Our board does nothing except supervise me," one Western manager complained. "Practically the only thing that happens at our board meetings is my monthly report. Then they ask me a few questions, then go home. So I have a half a dozen people looking over my shoulder. And of course, the best people get bored and won't stay."

On the other hand, an Atlantic manager reported that his board was directly involved in facilitation services. "When we counsel entrepreneurs, we typically set up a team that might include one or more members of the board. They do assessments of investment proposals, and they always show up at education sessions."

The consensus among CCIP managers was that there's too much work to be done to have a passive board. And anyway, the best board members lose interest if they are expected to just check the books once a month. An activist board may be more work for the manager, but it's worth it in terms of a more energized and effective operation.

Other comments included:

"Corporate finance people make good board members. They also see a lot of start-ups and want to have a chance to help them. Maybe they can't in their regular jobs, but this gives them another look."

"Other good board members are people with real expertise in a specific sector. Auditors are only good if they have audited the sector in which you want to work."

"It's a mistake to pick profile over personality. The members have to be able to get along and actually inspire each other to commit more energy to the organization. We don't allow any board member to send a proxy of any kind to our meetings."

"My board is 15 and they are totally involved in the operations and everything else. They are actually just way too involved in day-to-day management."

"Putting an entrepreneur and an investor together is an art, not a science. To master this art, you must know the needs of both sides. Don't speculate — calculate."

CCIP London

One important advantage to limiting the terms of a board member is that the volunteer is asked to do a specific and limited task with a specific focus. Busy people will appreciate the chance to make a contribution that doesn't drag on indefinitely.

Regardless of how board members are appointed, it is critical that they appreciate what is expected of them before they accept the job. In particular, it should be made clear from the outset that board members are expected to help build market awareness and be responsible for fundraising activities for the service. Nothing is more exasperating than to be told after members of the board have been appointed that they don't want to exert themselves or did not realize what was involved.

The rotation of board members is another issue that should be resolved early on, when the by-laws of the corporation are drafted. Although by-laws can be changed later, it might be hard to get agreement from a majority of members who are already on the board.

Source of Board Members

One governance model frequently seen in community agencies guarantees each of the founding organizations a certain number of representatives on the board. Usually, these organizations appoint someone to sit on the board each year. There are some advantages to this model, since the supporting organizations may feel a genuine sense of ownership, which can help ensure their continued financial and other support. In some communities, local politics can be satisfied by ensuring that these groups have a guaranteed place at the table.

There are also, however, disadvantages to this model. First, it limits the number of board positions open to talented people without affiliation and makes the board somewhat vulnerable to the politics of the supporting organizations. Second, and more important, it can create a conflict of interest for board members who must simultaneously try to do what is right for the corporation and consider the interests of the organization that appointed them. This kind of conflict is not an insignificant problem.

Many community organizations work with volunteers and will sometimes try to reward their members with appointments to positions like this one. It is, however, important to remember that the skill and energy of the board is critical to the success of a community investment facilitation service, and each board position is crucial. Generally, the board should be able to draw on the highest level of talent and energy possible, regardless of local politics or affiliations.

Compensation

The question of financial compensation for board members may arise. In most non-profit corporations, most people will understand that they can't be compensated for ordinary duties of a board member.

Some policy may be needed to allow compensation to be paid if the board members are going to do the same work as the manager and staff members, but the new investment facilitation service should generally avoid paying compensation whenever possible. Most people who agree to serve on a community organization are not doing it because they expect to make money: they are doing it because they want to make a contribution to the community and they enjoy making new contacts.

Furthermore, keeping track of honoraria and other fees is complicated and can lead to hard feelings among participants who are not compensated financially.

Expenses

Covering board members' expenses is another story. If the members are required to travel, host events, pay for lunches, etc., then they have a right to expect the organization to pick up the tab. It is wise to set guidelines concerning expenses as soon as possible and have the board approve them so that there are no misunderstandings later.

Conflict of Interest

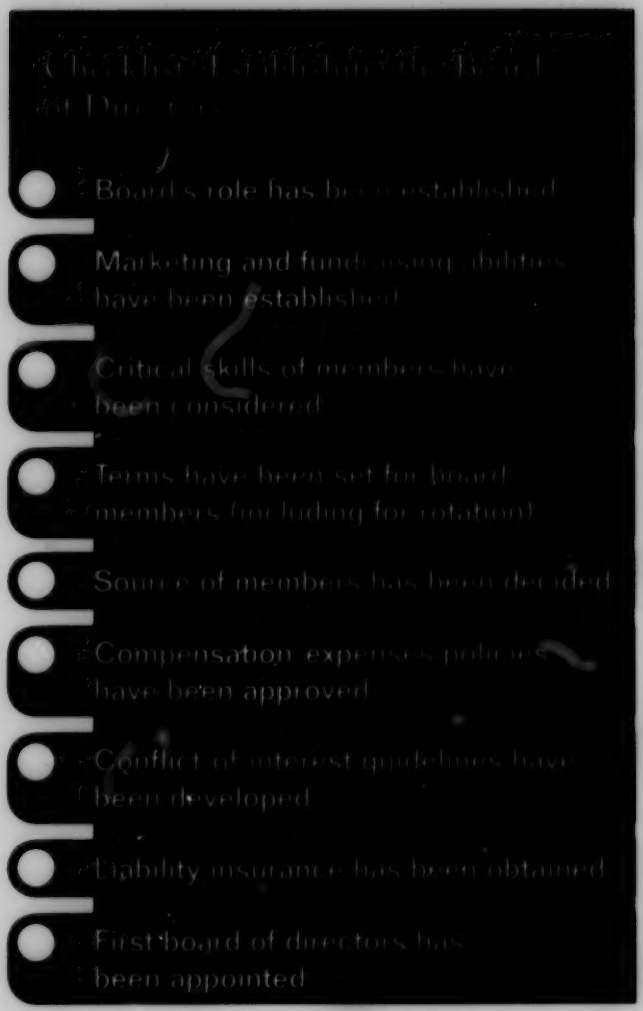
Care must be taken to establish clear policies regarding conflict of interest. Board members may be asked to divulge their private investment activities (to the organization's chair or legal counsel) and to avoid participating in deliberations affecting those investments.

Many boards also establish by-laws anticipating other allegations of conflict, which can arise around hiring and purchasing practices, or the services provided to investors and entrepreneurs.

Liability Insurance

Expectations of board members in Canada have been growing: proper insurance for the organization and the members of the board is something to be addressed as part of the organization getting under way. The risks inherent in small business financing suggest that the organization needs to be properly protected from liability if a dissatisfied investor seeks damages for losses in a failed deal.

These and other legal issues are a normal part of business in Canada and are familiar to lawyers in commercial practice. As part of the service's start-up, advice should be sought from such a lawyer.



"We have had to network extensively to reach our clientele. Forming alliances with local business development organizations has helped too. Reaching 100-percent effectiveness takes time. The CCIP project continues to grow and evolve to include new audiences and target groups."

CCIP Sault Ste. Marie

5. Appointing the Executive Director

The Management

Under the board of directors, the organization's management may consist of one or several persons, depending on the size of the organization. The key individual may have various titles (e.g. executive director, manager, president), but regardless of title, this is the most important position in the organization.

Some organizations hire a specialist to work with the executive director to focus specifically on crafting financial deals — typically, someone with extensive experience in financial transactions. Such a person can add significantly to the credibility of the organization, but such experts are rare and can be very expensive. Since each investment facilitation service is organized somewhat differently, it might be useful to describe areas of work.

The Executive Director

There is no doubt that the most important person in the new organization will be the executive director. This position is likely to be a paid, full-time occupation for someone with a great deal of energy and enthusiasm. Board members will come and go; executive directors are there all the time. It will be the executive director's face that entrepreneurs and investors see when they first encounter the organization.

Obviously, this job requires someone with specific skills. Because of the wide range of activities required of one person, however, it is unlikely that any one person will have all the skills required. Generally, executive directors will pick one or two areas on which to focus attention and will find resources to deal with the rest.

While an individual with extensive experience in financing a small business would be ideal, most investment facilitation services have to settle for somebody with a different background. Even those with no particular experience in finance can make a great contribution if they are wise enough to know when to ask for help from experts.

Five Main Skill Sets

Five main skill sets are required for this position, as follows.

First Skill: Coaching

One of the main activities of a community investment facilitation service may turn out to be coaching entrepreneurs. Executive directors expert in an appropriate aspect of law, finance or business can play a major role in helping to coach entrepreneurs to make themselves investor-ready. Executive directors who have skills in this area and some previous venture capital experience can take entrepreneurs in hand and guide them through the process of preparing their investment proposals and preparing themselves for the scrutiny of investors.

Second Skill: Finding/Matching Investors

Private investors, or business angels, are difficult to find, especially ones who are interested in investing in local firms. Someone in the organization must continually work to find investors and persuade them to spend time examining opportunities to invest in local small

business. There are many ways to do this (we'll look at some later), but the executive director should be the kind of person who is ideally suited to this function. Candidates for this position should be part of the community network and have superior facilitation skills.

Third Skill: People/ Communications/Marketing

People, communications and marketing skills are critical to the success of a community investment facilitation service. It is essential to inform people about the creation of a new organization in the community and that the targets of its activities become sufficiently interested to make contact. Interested parties must be given an accurate description of the services offered so that they do not come expecting services that are not available. An executive director who has excellent presentation skills and is able to clearly communicate the service's mandate can save everyone a lot of time.

Fourth Skill: Fundraising

While fundraising may be critical to the success of the investment facilitation service, particularly in its early years, the roles of the executive director and board members must be clearly distinguished, setting out who is responsible for what.

Although executive directors have a role to play in fundraising, most investment facilitation services have found that it is best not to assign this task to them, but to make fundraising primarily a responsibility of the board.

Fifth Skill: Managing

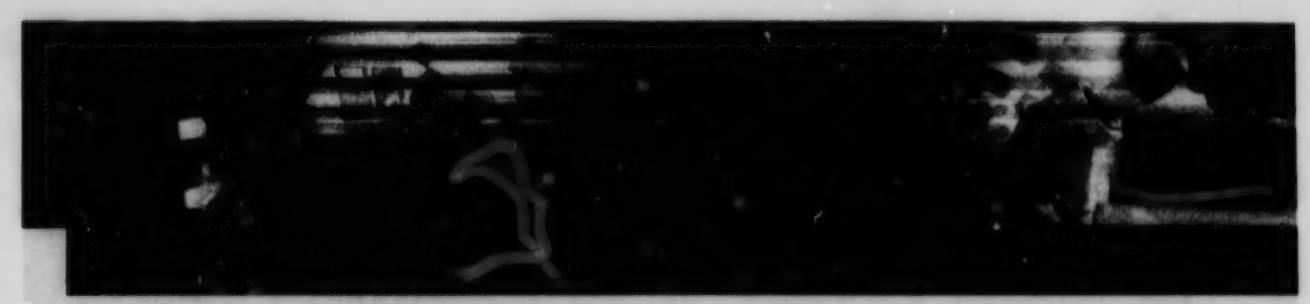
Finally, the executive director will be responsible for managerial activities such as supervising staff, running the day-to-day operations and bookkeeping.

Checklist: Appointing the Executive Director

- Has energy and enthusiasm
- Will be capable of coaching entrepreneurs through the steps necessary for them to become investor-ready
- Is ideally suited to finding investors and matching them with SMEs
- Has excellent people/ communications/marketing skills
- Can play a role in fundraising
- Is capable of running the day-to-day operations of the service

"It is essential to develop a structured, personalized approach at a first meeting with an entrepreneur to establish trust from the very beginning. It sometimes takes only the words 'risk capital' to lose the attention of the entrepreneur. Start by demystifying risk capital and you will have better results."

CCIP Shawinigan



THE WAY TO WORK

The new structure is now in place. The board has met; the executive director has been hired. Now, what does the investment facilitation service actually do?

Many different activities need to be undertaken to stimulate investment in growth-oriented businesses in a community. Some should be done right away; others may be more appropriate after the service has been in business for a while.

6. Establishing Target Audiences

Ongoing research is needed to keep in touch with target audiences such as local SMEs, investors and other members of the financial community. These audiences will determine marketing activities.

Ongoing Research

One of the simplest and most important types of ongoing research involves conducting regular surveys to identify local businesses with plans to grow. A survey, similar to the one developed when first assessing the community, can be distributed either directly to businesses, or through such organizations as the chamber of commerce and local or regional business or economic development organizations.

Regular surveys of local businesses are important because circumstances may have changed since the investment facilitation service was first established. Businesses identified as targets may have obtained the financing they needed through their own efforts or may have modified their growth plans because of changing market conditions, new technology, new members on their management team or new shareholders.

Some surveys developed by the CCIP pilot projects asked businesses in their communities if they were expecting to require new equity financing in the foreseeable future as a means of identifying target audiences. Not every business that says it wants to grow is in a position to do so, but businesses that do not indicate an interest in growth can be ruled out.

Surveying local businesses is also a form of marketing. Be sure that the survey clearly indicates the name and function of the investment facilitation service, and that it encourages businesses interested in planning their growth to contact one of the service's staff. A survey is effective only if appropriately followed up. One of the best ways to do this is to conduct one-on-one interviews with targeted businesspeople in growth sectors.

One pilot project tries to make contact with the owners of all SMEs in its territory every year. The visits build trust and give entrepreneurs an opportunity to talk about the services provided by the CCIP project and to learn about the growth of the company. In time, the entrepreneurs confide more and more, making these visits a valuable source of information.

Reaching clients effectively involves building networks and participating in the business community. It takes time to build relationships and to understand funding resources and clients.

Research Community Financial Services

This form of ongoing research deals with the financial fabric of the community. It is important to know as much as possible about local financial services, including names and positions of personnel, and any specific offerings or strategies that have been disclosed publicly. As these services are dynamic, it is impossible to know all information that might be needed, but a certain amount of "baseline" information is essential.

Research Government Programs

Ongoing research is also required to develop an understanding of government programs in the province and region that could become part of the service's financing strategies. Even if the investment facilitation service does not wish to be involved in the actual sourcing of capital, it is important to its credibility with entrepreneurs that it have an awareness of available government programs.

Government programs can also help firms fill gaps by providing assistance in areas other than financing, such as training, accessing markets, and identifying, developing and applying new technologies.

Identify Investor Groups

Investors may group themselves by industrial sector. This is understandable; most private investors like to put their money into things they understand. The technology sector is unusual in two ways: the complexity of the innovations that entrepreneurs are trying to develop and the phenomenal rate of growth experienced by many growing technology firms.

It is easier to connect with potential investors when the board of directors and executive director are involved. Ask each new contact to introduce the investment facilitation service to other investors interested in growing businesses.

Establish Market Sector

Some communities, by the nature of their economic structure, include a particular sector that is most promising. Sometimes investment facilitation services will decide to focus on entrepreneurs in this sector only. The rationale for doing this generally lies in the specialized nature of the financing that sector demands.

For example, one of the CCIP pilot projects focuses exclusively on information technology firms. Another prefers life science ventures. Specializing in one sector ensures that the organization has a fairly high profile in that sector, and that staff and board members are well informed on aspects of financing that are unique to that sector.

If the community does not include a single dominant sector such as technology, then the investment facilitation service should probably start out with the broadest possible target market in mind. The focus can always be narrowed later if one area is found to be particularly fruitful.

Whether to target one sector or a broad market is a decision that will depend on the results of market research. Certain factors can be used in determining whether a narrow or a broad focus is best. In which sector, or sectors, are the growth-oriented firms in the community concentrated? Is there a critical mass of private investors interested in one sector? Are other facilities in the community, such as training, education and research facilities, broadly or narrowly targeted? What kind of business networks exist?

The decision on how to target client SMEs will affect the marketing strategy. Should there be a high-profile general campaign or a highly targeted one?

Marketing Activities

Appropriate marketing strategies vary, depending on the local business culture; many have worked well. Experience has shown that the most successful pilot projects have included significant marketing efforts by board members through networking and other interactions with the public.

While the executive director and other managers do have a role to play, marketing cannot be their principal focus. Thus, the role played by the board of directors is critical. The board of directors will need to undertake marketing to:

- build awareness of the service;
- identify what the service offers and manage expectations;
- help entrepreneurs self-select the service; and
- help identify elusive private investors.

The board of directors will also need to decide who its audience is. Are marketing efforts directed at local entrepreneurs, private investors, or even the local or regional financial community? Or is it a combination of all three groups?

The board members will also have to be aware of local political leaders, the local economic development community and the local media.

While the financing needs of entrepreneurs remain constant, there are always new entrepreneurs who need help finding risk-capital financing. Likewise, because the decision to be a private investor is one that depends on circumstances, the group of local investors will be constantly changing.

The marketing challenge posed by these conditions is not as complex as it sounds, but it requires constant attention and effort.

Checklist: Establishing Target Audiences

- Identification of local SMEs with plans to grow is ongoing
- Community financial services have been researched
- Investor groups have been identified
- Sources outside the community have been identified
- Market sector has been established (broad or narrow)
- Marketing activities have been identified

"The face-to-face involvement with investors is critical. The companies needing money must be clearly and vigorously promoted because the investors are usually busy running their own companies. The use of investor forums to present client companies to angels and other members of the financial community is essential."

CCIP Moncton

7. Coaching Entrepreneurs

Entrepreneur Profile

Businesses typically pass through a series of phases from start-up through growth to expansion and maturity. An entrepreneur is the person who begins or grows a business, who has some ownership of it and who is his or her "own boss."

Entrepreneurs work hard. (Research for Industry Canada indicated that nearly half worked more than 45 hours a week and a third worked more than 60 hours a week.) Most are reasonably young — between 30 and 50 years of age — and often have been employed by others in a similar line of work before.

Although most are looking for a big pay-off, some entrepreneurs are aware that their chosen line of work may not be highly profitable. They take pride in being responsible for their own economic fate and accept the long hours that come with it.

Many entrepreneurs enjoy the challenge of starting and growing a small business, but are bored once the business gets too large. Accordingly, many entrepreneurs have started at least one other business before the current one.

Coaching Needed

Financiers all agree: there's money to be had in the Canadian market for good investment proposals that are properly presented. They also agree that, in addition to a good investment proposal, the management skills of the entrepreneur is the other key factor in their decision to invest. A promising investment proposal has to be twinned with dynamic management for an investor to show an interest.

Investors are investing in people. Investors need to know that the people in charge are reliable, knowledgeable and successful. To get this message across, entrepreneurs first need help assessing their skills and understanding their strengths and weaknesses. They must be willing to set their egos aside and fill the gaps in their teams.

Client SMEs also need coaching to make sure that they understand their market, their problems and their advantages. Credibility is key: entrepreneurs will not get funding from investors who know more about the market than they do.

There is often a big gap between the expectations of the entrepreneur and those of the financial community. Regardless of the specific strategies of the investment facilitation service, coaching entrepreneurs about the expectations of capital providers is one of the activities that is required. The more informed entrepreneurs are, the more likely they are to succeed at growing their businesses.

Entrepreneurs must know how to communicate what investors want to hear. They also need to understand the importance of finding a good fit. Otherwise, they may be stuck with an unsuitable investor. It is essential that entrepreneurs manage expectations and set reasonable objectives.

For this reason, most investment facilitation services spend a lot of time and resources on investment seminars and other events designed

to educate interested businesspeople on how to identify their financial needs, how to develop a convincing investment proposal, and how to meet with investors and negotiate a successful deal with them.

The Help Entrepreneurs Need

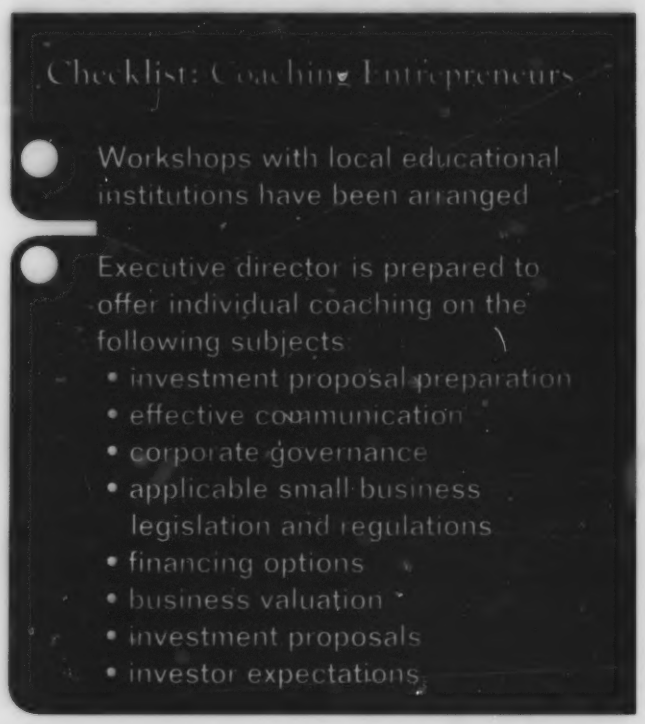
Entrepreneurs who are seeking investment need to explore a wide variety of issues, including:

- the preparation of a coherent investment proposal;
- effective communication;
- corporate governance;
- applicable legislation and regulations that may apply both to the growing business and to the investment itself;
- the complexities of various financing options;
- the complex issue of valuation, which determines the share of the business represented by the investment;
- strengthening the management team;
- joining the community business network; and
- exposure.

Some entrepreneurs do not have even a basic grasp of the expectations of various kinds of lenders and investors. As they are exposed to the balance of risk and reward that characterizes different financing options, they may profoundly change their approach to growing the business.

It should not be a surprise that the kind of people who consistently take risks and accept the challenge of developing their own businesses are proud, independent and aggressive. It is difficult for them to accept some of the aspects of small business risk-capital financing. They may fear losing control of their businesses, and they may resent having to report to investors or partners — the price of using other people's money for growth.

So, while coaching entrepreneurs is probably one of the most crucial tasks for a community investment facilitation service, entrepreneurs are sometimes the most challenging of students!



"Some of our clients have felt more prepared to approach a lender, identify alternative funding sources, or identify and approach private investors to obtain the funding they need to grow their businesses. The education process and the provision of information have been important components of the Swift Current CCIP project."

CCIP Swift Current

8. Identifying Investors

Perhaps the most challenging, and most important, aspect of facilitating investment is to find sources of money in the community or region. In many cases, potential investors don't see themselves as investors, venture capitalists or angels. They see themselves as businesspeople who take advantage of the opportunities presented to them. They may or may not have systems to evaluate proposals. In fact, this may be their first investment in an entrepreneurial venture.

Statistically, private investors are most often people who have retired from their own business and are seeking the larger potential profits available from investing in growing businesses or start-ups.

Very often, these investors provide mentoring and counselling for the small businesses in which they invest. They may serve on the board of directors of the company in which they invest and will, at the very least, require periodic updates regarding the progress of the business.

Through their investment, investors secure for themselves an important role in establishing the strategy for the firm, and this is often an important motivation for them.

Informal Networks

The nature of informal investing is that investors are often connected to each other through bonds of friendship and sometimes through past professional relationships. As a result, it's not uncommon to find informal networks of investors in a community who often give each other tips regarding promising business opportunities. Once the investment facilitation service is up and running, it may be discovered that a single contact actually represents a number of investors who will tend to be interested in the same kinds of deals, all of whom may invest at the same time.

Return on Investment

When private investors do make a commitment to a project, they are looking for potential returns that are many times greater than their original investment. Typically, they reject dozens of ideas before committing to a project. In fact, research suggests they reject 97 percent of the proposals they see. Entrepreneurs can reduce this rejection rate by taking the time to examine the values and preferences of each investor and submitting proposals only to those who are a good fit.

"Raising investment capital is a labour-intensive undertaking that usually takes six months if done right! You must have realistic expectations going in if you hope to have a successful outcome."

CCIP Burlington

Private investors are difficult to identify. As *private* investors, they don't advertise their presence (they can't be found in the phone book). They tend to be very discreet because they do not want to be approached by every entrepreneur trying to sell a business scheme. Most have specific ideas about the kinds of investments that interest them.

Recent research has identified several kinds of private investors, each motivated by somewhat different values. A study by M. K. Sullivan and A. Miller in the *Journal of Business Research* (1996) classified investors who act as business angels into three major categories: economic, hedonistic and altruistic.

"It is in the interest of local economic development officers to support business opportunities and private sources of risk capital through a functional information network concerned with confidentiality. In this area the Internet can perform miracles."

CCIP Thérèse-De Blainville

Economic Investors

These investors are driven exclusively by financial goals. They seek the highest returns, usually through straight equity investments for relatively short periods.

To manage their due diligence costs, these investors usually have some experience in the industries in which they invest. This is the type of investor to seek if the concept is highly technical or directed at a tight niche market. In some cases, economic investors may be suppliers, customers or others in the industry who benefit beyond the straight return on investment by, for example, gaining a strategic advantage for their core business.

Hedonistic Investors

"Often investing in groups, these investors will mix debt and equity and enjoy participating in the growth of an enterprise. They consider the non-financial aspects of their investments as well as the anticipated return, and will sometimes leave their money in an investment for a longer period of time. These investors are often older.

It is important to give this type of investor a prominent, appealing role in the venture. It is often worth taking the time to sketch out possible roles before making the proposal, as this will likely be an early negotiating point. This is the type of investor to seek if the opportunity is sexy, such as a dot-com start-up, is in an alluring industry, such as a new golf club technology, or has high "cocktail party value," such as a celebrity-endorsed product.

Altruistic Investors

As the name implies, these investors rank the social impact of their investments much higher than do the other types of investors, and they are less preoccupied with the financial return. Although they may make somewhat smaller investments, they are patient and will allow the money to remain in place for a longer period. These investors tend to invest alone and are more likely to be middle-aged.

This is the type of investor to seek for opportunities that have the potential to "change the world," such as alternative fuels, environmental technologies and, in some cases, biotechnology. This type of investor may also invest to support the principal or founder, especially if he or she is a relative or former business partner, rather than the actual opportunity.

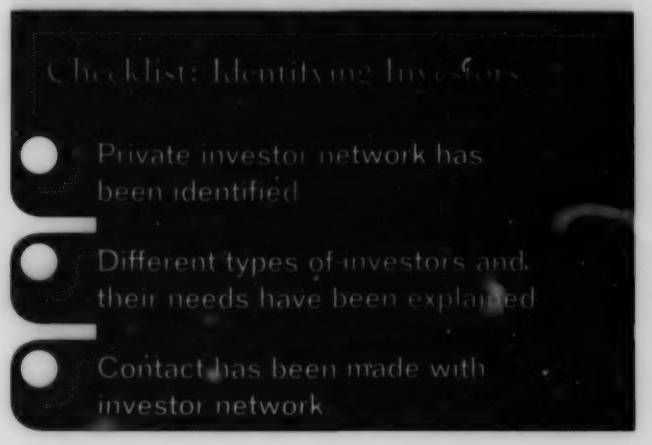
Understanding the different kinds of investors and their motives can help in the difficult task of finding them. Tailoring the proposal to the needs and preferences of each investor will certainly improve the chances of success.

It is also important to understand that one investor may be economic, hedonistic and altruistic depending on the opportunity. For example, an economic investor may get involved in a project in an unfamiliar industry because a major celebrity is a lead investor. In this case, refine the proposal to show how the investor will interact with the celebrity, because this interaction is motivating the investor.

Find Investors on the Internet

More and more people turn to the Internet for business information. For this reason, many independent brokers have created Web sites with databases of business opportunities.

Local economic development offices use the Internet to position their region and provide investors with a description of business opportunities in their communities. They create their own sites or join a group of business opportunity sites such as the Carrefour Capital network (**http://www.carrefour-capital.com**), which was created with the help of the CCIP.



"The attitude adjustment for the community to make is to readily accept the risk of investment. High, unsecured risk warrants high returns to the investor and even good deals can ultimately fail."

CCIP Halifax

9. Reviewing Investment Proposals

Arguably, one of the most valuable services for entrepreneurs wanting to grow their business is the independent assessment of investment proposals, along with the chance to have their investment opportunity presentation reviewed before it is given before potential investors.

To be effective, there should be more than one person reviewing the investment proposal. Two heads are better than one and help prevent any criticism from seeming too personal. Ideally, one would be a person with a background in business, and the other an experienced investor.

It may not be possible to assemble an ideal team every time and the average entrepreneur may not need that level of sophistication at first. But, if the review suggests radical changes to the investment proposal, then the credibility of the assessment team will be important to maintaining the enthusiasm of the entrepreneur.

What to Look for

The executive director usually guides the review, which involves:

- getting an investment proposal from the firm;
- providing guidelines on the content of the proposal;
- providing the first round or two of critiques of the investment proposal; and
- obtaining the people necessary for the review.

In its initial pass, an independent assessment will begin by ensuring that the investment proposal clearly explains the business opportunity in adequate detail.

Simple issues like spelling and grammatical errors can be fatal, and the review will catch these. Perhaps the most critical task is to translate the description of the business opportunity into financial terms an investor can consider.

For at least one CCIP pilot project (Victoria), a retired businessperson chairs the review meeting, providing independence from the executive director. The chair chooses the review team, which includes several people from the board and outside experts as necessary. The team must include a banker, accountant, businessperson, investor and one person familiar with the product, service or industry. The same person may fill more than one role on the team.

One advantage of a team review is to reinforce the comments made by the executive director. Many of the comments are the same, and carry more weight when heard twice. The executive director does not make many comments during this meeting, but identifies the changes needed and asks questions if required.

The proposal should consist of a short, separate executive summary and a complete investment proposal. A one-page covering letter tailored to each investor should contain a paragraph describing the industry (if the investor is not familiar with it) and should specify how the opportunity will benefit the investor.

The investment proposal should catch the attention of the investor and lead him or her to request more information, such as the business and/or marketing plan.

The investment proposal should cover the following:

- why the investor should want to invest in the business;
- the return in exchange for the assumed risk;
- why the investor can have confidence in the company's management;
- details of the opportunity;
- the total financial requirement;
- exit strategies; and
- the investor's ability to monitor and control the investment.

A business plan evaluation model can be found on the CCIP Web site (**http://ccip.ic.gc.ca**) under "Tools and Links."

One CCIP pilot project (Sherbrooke) reports that they have never received a proposal from a client that was complete, even though guides to writing proposals had been provided. A common problem is that the client fails to communicate the reasoning behind certain conclusions. For example, production costs may be given as percentages without explaining the tests and simulations that have led to these figures; as a result the percentages seem to have been pulled from thin air.

Clients who are good at production but less skilled at financing should make sure they have a skilled accountant on their team. This not only helps in the preparation of the proposal, but also is very reassuring to potential investors.

Is the proposal logical? Is the logic easy to follow? There are many interrelations within financial projections as they trace a path from the overall market down to the client's projected sales, and it is easy to make a slip in logic along the way. For example, one entrepreneur requested working capital of $50 000 even though the lowest level in the cash flow forecast was $25 000 without ever resorting to a credit margin.

Settling the financial structure of the proposal is often the last step and is made much easier if the project is obviously a good one. However, it is important to understand that entrepreneurs like to make decisions themselves — that's why they are in business for themselves. Presenting entrepreneurs with available financing alternatives and suggesting the approach that would be best for them to take should therefore be undertaken carefully and with tact.

The preparation of an investment proposal is covered extensively in Module Four of the Steps to Growth Capital Web site (**http://growth.ic.gc.ca**).

Deal Flow

All of the CCIP pilot project managers agreed that it took much longer to complete a deal than they had anticipated.

"You think you have the elements of a deal, and the investors and the entrepreneur are together, and other financial sources are involved... and nothing seems to happen," an Atlantic manager lamented.

Another agreed: "You need to figure on about a year from first introduction to closing a deal."

Most pilot project managers agreed that selecting a few entrepreneurs, even ones who are ready to take their investment proposals to an investor, can be time-consuming. "We reviewed 60 proposals to get one that was ready for a deal," an Atlantic manager noted. "Then it took 18 months to finalize the financing! And they had started with a pretty good investment proposal in the first place."

"You think you're ready and you find out that you're not. It takes a long time to see what will work in your community, and you should anticipate at least a year to 18 months before deals begin to happen," reported a Western manager.

One CCIP pilot project (Fredericton) combines the investment proposal review with a practice presentation. This presentation takes place early in the morning (the best time to meet) and lasts one hour, with a 30-minute extension if necessary. Critiques are made throughout the presentation, and the executive director asks the chair and each member for their comments. Within two days, the executive director sends a letter containing the comments to the presenting company.

The outline of a 10-slide, 15-minute investment presentation can be found on the CCIP Web site (**http://ccip.ic.gc.ca**) under "Tools and Links." The document is entitled, "Suggested Investor's Presentation for Equity Financing — Fredericton, N.B."

Checklist: Reviewing Investment Proposals

- Executive director has taken first look at investment proposals
- Teams of two or more have been set up for detailed independent assessments of investment proposals.

"The CCIP project at VIATeC focusses on access-to-capital services for members in the advanced technology sector. Most of the companies we see are start-up or early-stage companies looking for money. What most need, however, is business advice (provided by VIATeC and other community resources) and 'smart' money (provided by active angel investors with experience in this high-growth industry sector)."

CCIP Victoria

Deal Flow

All of the CCIP pilot project managers agreed that it took much longer to complete a deal than they had anticipated.

"You think you have the elements of a deal, and the investors and the entrepreneur are together, and other financial sources are involved... and nothing seems to happen," an Atlantic manager lamented.

Another agreed: "You need to figure on about a year from first introduction to closing a deal."

Most pilot project managers agreed that selecting a few entrepreneurs, even ones who are ready to take their investment proposals to an investor, can be time-consuming. "We reviewed 60 proposals to get one that was ready for a deal," an Atlantic manager noted. "Then it took 18 months to finalize the financing! And they had started with a pretty good investment proposal in the first place."

"You think you're ready and you find out that you're not. It takes a long time to see what will work in your community, and you should anticipate at least a year to 18 months before deals begin to happen," reported a Western manager.

One CCIP pilot project (Fredericton) combines the investment proposal review with a practice presentation. This presentation takes place early in the morning (the best time to meet) and lasts one hour, with a 30-minute extension if necessary. Critiques are made throughout the presentation, and the executive director asks the chair and each member for their comments. Within two days, the executive director sends a letter containing the comments to the presenting company.

The outline of a 10-slide, 15-minute investment presentation can be found on the CCIP Web site (http://ccip.ic.gc.ca) under "Tools and Links." The document is entitled, "Suggested Investor's Presentation for Equity Financing — Fredericton, N.B."

Checklist: Reviewing Investment Proposals

- Executive director has taken first look at investment proposals
- Teams of two or more have been set up for detailed independent assessments of investment proposals

"The CCIP project at VIATeC focusses on access-to-capital services for members in the advanced technology sector. Most of the companies we see are start-up or early-stage companies looking for money. What most need, however, is business advice (provided by VIATeC and other community resources) and 'smart' money (provided by active angel investors with experience in this high-growth industry sector)."

CCIP Victoria

10. Relating to the Community

Where Does the Service Fit In?

In most smaller Canadian communities, the financial sector features chartered banks, credit unions, a network of intermediaries such as accountants and lawyers, and some government agencies. It is important to determine where the new investment facilitation service for growth-oriented small businesses will fit.

Community investment facilitation services fill a niche in financing. Entrepreneurs who have invested their own money — and all that is available from friends, family and loans — need risk capital to bring them to the point where they are eligible for conventional financing. That's where the investment facilitation service fits in.

The best strategy is to show existing financial services how the investment facilitation service complements their services and to become their ally rather than to compete with them. There are two reasons for this strategy. The first is practicality: the chartered banks and well-known professionals in the community have a strong position that would be hard to challenge. (Cooperating with them may also put the investment facilitation service in touch with an established network of clients and contacts.)

A second reason relates to the purpose of the new investment facilitation service. The goal is to stimulate investment and growth. If that goal can be reached by filling in gaps between existing services, that is probably the best niche. The goal is to grow businesses, and to increase jobs and economic opportunities, not to take clients away from existing businesses.

Run an Outreach Program

Right from the start, running an active outreach program to all the established interests will be key to earning their support. Meet them personally and make sure they know the philosophy of the new organization; clearly state its intention to complement, rather than compete with, existing financial services.

Such an approach will help to build a more effective local business ecosystem. When referring entrepreneurs to local professionals, make sure the latter know about the referral. Likewise, if they refer people back, take the time to thank them.

The people who are already established in the community's financial sector have the knowledge and experience needed by the investment facilitation service. Seek their advice! There's nothing more pleasant for them than having someone eagerly listening to the voice of their experience. There is a lot to be learned from them.

When local businesspeople have insights to offer, they should be considered for the service's entrepreneurial skills development activities. Local professionals are often out in the community marketing their talents anyway, and they will appreciate a new venue. In addition, their credibility rubs off onto the new investment facilitation service.

Keep Government Agencies Informed

It's important to keep local government and government agencies informed about the service's activities. City managers expect to be made aware of what's going on in the community. So ask for an opportunity to make periodic reports to them, perhaps at city council meetings, even if they are not providing money or other support to the investment facilitation service.

Such gestures, over time, will gradually build the credibility and awareness of the service. (Some CCIP organizations have hosted annual galas and other social events.)

Some of these agencies may already have made financial contributions, in which case they doubly deserve some courtesies. Even if they have not, as the profile of the investment facilitation service grows, its representatives can begin to ask for financial support from people who are now confident that the service represents no competition.

Work with Educational Institutions

One final target for outreach is local educational institutions. If there is a community college or a university, it's important to tap into the expertise of the faculty and the energy of the students. Presenting coaching sessions in concert with the local college may be an easy and efficient thing to do. Professional educators may form part of the team for presentations.

Don't forget that many entrepreneurs are young and may come to the investment facilitation service shortly after university or college. They will not yet have established themselves sufficiently to access venture capital or other complex financing, but they may be interested in the educational services the organization provides.

Other education-related outreach may include local offices of provincial human resources training programs, or programs offered through the Economic Developers Association of Canada or other groups.

Checklist: Relating to the Community

- ☐ It has been established where the service will fit into the community's financial sector
- ☐ Outreach programs have been activated
- ☐ Government agencies have been kept informed about the service's activities
- ☐ Educational institutions have been recruited

"Access to credit has always been difficult for First Nation entrepreneurs; the CCIP program has definitely made it possible for our clients to explore new means of financing through risk capital. Out greatest desire is to see permanent mechanisms in place, including a risk capital fund, to ensure proper continuation of the efforts that have already been invested in the program."

CCIP Wendake

The Way Ahead

Proven Success

The investment facilitation services offered to local small businesses have shown that there is a demand for such a service and that it has been successful. At the halfway point of their search for ways in which communities could facilitate investment in their fast-growth companies, the 22 CCIP pilot projects had helped find millions of dollars in risk capital. And the businesses they helped estimated that they would create thousands of jobs in the short term.

The pilot projects have filled a need. Many of the SMEs they serve could either not have obtained the financing they were seeking or may have taken much longer to get it.

The experience of these pilot projects is still continuing and best practices are emerging. Promising new approaches include the identification and development of private investors, coaching SMEs to help them get the financing they need, and developing new introductory services such as "investors' forums."

Local investment facilitation services for SMEs fill a gap, especially in communities located far from Canada's financial centres.

11. Joining the Network

The Emerging Network

What is emerging, as a result of the work of the pilot projects, is a network of communities sharing their experiences and best practices to foster the growth of their most promising small businesses.

Facilitation to attract risk capital is certainly a prime objective, but many other benefits have emerged. Many of the SMEs that were coached so improved their performance that they were able to obtain conventional financing. All of them became better, stronger, more informed businesses as a result of being taken under the wing of their community investment facilitation service.

Access to the experience of this network and to the information tools used by the pilot projects is open to all communities that would like to explore the possibility of establishing their own service.

"To be successful in obtaining funding, emerging firms must understand the needs of investors and tailor their messages to address these concerns. Investors need to understand the business problems you are trying to address, how you are differentiated, how and when they will be able to get a return on their investment and, most importantly, why you, the entrepreneur, can accomplish this. Credibility is the key!"

CCIP Kitchener-Waterloo

What Interested Communities Are Offered

Access to the Canada Community Investment Plan Web Site

The site **http://ccip.ic.gc.ca** contains a wealth of information that has been gathered on the Canada Community Investment Plan and the tools used in its implementation. It gives brief profiles of the 22 pilot projects and links to their sites, as well as to several other sites such as the following:

- **Steps to Growth Capital (http://growth.ic.gc.ca)** demystifies the nature of risk capital — it is a modular self-learning Web site that describes the steps that an entrepreneur needs to take before accessing risk capital;
- **Contact! (http://strategis.gc.ca/contact)** covers starting, owning and advising small businesses; and
- **$ources of Financing (http://strategis.gc.ca/sources)** is self-explanatory.

Access to the CCIP Message Board

The CCIP Web site includes a message board that provides an open forum for the 22 pilot projects and other communities exploring or implementing investment facilitation services to exchange news and views.

Conference Calls

A series of conference calls on subjects of mutual interest links communities in an exchange of problems, solutions and best practices concerning investment facilitation for SMEs. Interested communities are welcome to participate.

Conferences

Conferences are held twice a year to discuss common problems and to hear presentations by experts on various subjects regarding business growth.

For more information, e-mail **secretariat@ic.gc.ca**

"To be successful you must clearly communicate your goals, objectives and expected benefits to key partners such as business organizations, financial institutions, accountants, lawyers, all levels of government, economic development agencies and offices, and educational institutions. It is important to ensure community buy-in and support, and to develop a strong network of strategic alliances that coordinates resources already present in the community."

CCIP Whitehorse

APPENDIX A

MODEL MISSION STATEMENT

[Community investment facilitation service name] will match local SMEs seeking less than $750 000 in risk capital with local, regional or national investors.

To ensure that these SMEs are investor-ready, we will:

- **educate entrepreneurs on the needs of investors;**
- **provide coaching assistance; and**
- **review and suggest improvements to investment proposals.**

We will then introduce investors to SMEs.

Appendix B

Model Job Description

Executive Director

Reporting to the board of directors, the executive director manages all aspects of the investment facilitation service. This includes implementing the decisions of the board of directors, accomplishing the service's mission, managing the service's financial and human resources, and negotiating all agreements with client SMEs.

The executive director is responsible for the following tasks:

- strategic planning;
- budget management (preparation and control);
- meeting, counselling and coaching entrepreneurs;
- finding investors and matching them with SMEs;
- communications and marketing;
- fundraising;
- investment proposal review;
- preparing and attending board of directors meetings;
- participating in networking activities as the representative of the service;
- managing and evaluating staff;
- training staff; and
- ensuring quality service.

Model Board of Directors Role and Mandate

Role

The role of the board of directors is to oversee and guide the operation of the investment facilitation service.

Typically, this will involve:

- selecting the executive director;
- attracting entrepreneurs;
- attracting investors;
- promoting good community relations;
- giving direction to the executive director in achieving the goals set out by the board or in the business plan;
- fundraising; and
- establishing policies for hiring, remuneration, compensation for board members, conflict of interest, etc.

Mandate

The board of directors is legally responsible for the conduct of the investment facilitation service. It is mandated to ensure the success of the service.

MODEL BOARD OF DIRECTORS STRUCTURE

The board of directors focusses its attention on two main areas:

- raising awareness of the service among SMEs, private investors and the community in general; and
- fundraising.

Members of the board should therefore have a high profile and, together, represent the economic and financial fabric of the community.

COMMITTEE STRUCTURE

As with most boards, members should be selected to head up committees based on their individual strengths. Committees make recommendations to the board of directors who then vote on whether to implement them.

People who are not board members, but who are expert in subjects of concern to specific committees, may be invited to become members.

For example:

The marketing committee recruits experts on:

- marketing;
- local media;
- advertising;
- public relations; and
- events management.

The fundraising committee recruits experts on:

- local corporate sponsors;
- municipal government funding;
- financial institutions; and
- business consultants.

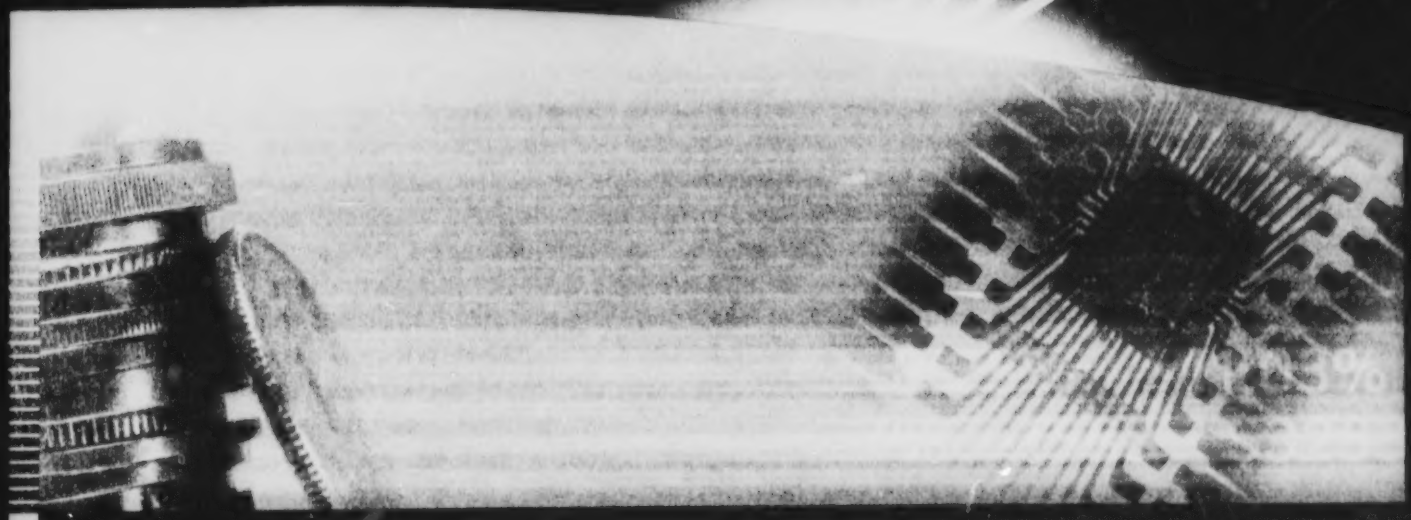
Other specific committees may also be formed, as needed, to advise the board of directors on issues such as:

- identifying and enrolling appropriate SME clients;
- assessing SME proposals;
- establishing a private investor network; and
- organizing investor forums.

DOS AND DON'TS

DO	DON'T
Assess the community carefully to make sure it can benefit from an investment facility service.	Assume that because it seems like such a good idea the service will get the support it needs to succeed.
Understand the time it takes to get the service up and running — anything less than a year would be extraordinary.	Think you can announce the service and have SMEs and private investors knocking at your door immediately.
Find a champion who has the respect of the community.	Try to do everything yourself.
Make sure the municipality is 100 percent behind the idea.	Go ahead if the municipality says no.
Select the very best people.	Settle for eager second best.
Make sure the niche the service fills is well understood and appreciated in the community.	Believe that everyone will understand and support the service.
Be a team player with other economic development organizations.	Tread on toes.
Contact **secretariat@ic.gc.ca** and join the information-sharing community investment facilitation service national network.	Do it alone, re-invent the wheel and repeat others' mistakes.

Industrie Canada
Industry Canada



LA FORMULE GAGNANTE

COMMENT FAVORISER L'INVESTISSEMENT DANS LA CROISSANCE DES PME

LEÇONS TIRÉES DES 22 PROJETS PILOTES RÉALISÉS DANS LE CADRE DU PLAN D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DU CANADA

LA FORMULE GAGNANTE

COMMENT FAVORISER L'INVESTISSEMENT DANS LA CROISSANCE DES PME

LEÇONS TIRÉES DES 22 PROJETS PILOTES RÉALISÉS DANS LE CADRE DU PLAN D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DU CANADA

La formule gagnante est mise à jour régulièrement dans le site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**). Le site contient également des outils de travail et d'autres renseignements utiles pour les collectivités qui envisagent de créer un service de facilitation de l'investissement.

On peut obtenir cette publication sur demande en médias substituts. Communiquer avec le Centre de diffusion de l'information dont les coordonnées suivent.
Pour obtenir des exemplaires du présent document, s'adresser également au Centre :

Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications
Industrie Canada
Bureau 205D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466 ou 1 800 328-6189 (ligne d'assistance de *Strategis*)
Télécopieur : (613) 954-6436
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

Autorisation de reproduction. Sauf indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit identifié comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Industrie Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication dans un but commercial, veuillez envoyer un courriel à : **copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca**.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue C2-506/2000F
ISBN 0-662-85059-9
53221 F

Also available in English under the title *The Winning Formula: Facilitating Investment in Small Business Growth.*

Contient 30 p. 100
de matières recyclées

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **1**

LE PLAN D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DU CANADA **3**

LES PREMIÈRES ÉTAPES **5**

1. Évaluer la collectivité 6
2. Former l'équipe 9
3. Façonner le service 11
4. Constituer le conseil d'administration 14
5. Nommer le directeur général 19

LA MARCHE À SUIVRE **21**

6. Définir les publics-cibles 22
7. Encadrer les entrepreneurs 25
8. Trouver des investisseurs 27
9. Examiner les propositions d'investissement 30
10. Établir des liens avec la collectivité 33

L'AVENIR **35**

11. Se joindre au réseau 36

APPENDICE A ÉNONCÉ DE MISSION TYPE **38**

APPENDICE B DESCRIPTION DE POSTE TYPE **39**

APPENDICE C RÔLE ET MANDAT TYPES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION **40**

APPENDICE D STRUCTURE TYPE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION **41**

APPENDICE E CHOSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE **42**

INTRODUCTION

Voici un guide pratique à l'intention des chefs de file locaux qui souhaitent favoriser le développement des entreprises de leur collectivité en facilitant l'investissement dans des entreprises en croissance. Il repose sur l'expérience des 22 projets pilotes du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) réalisés aux quatre coins du pays qui ont introduit de nouvelles méthodes d'accès des petites et moyennes entreprises (PME) au financement par capitaux propres dans leur collectivité.

Dans *La formule gagnante*, les questions suivantes sont examinées :

- Comment déterminer si ce type de service convient à une collectivité?
- Comment organiser un groupe afin de créer ce type de service?
- Comment définir son mandat?
- Comment trouver des appuis financiers?

Industrie Canada remercie les directeurs des 22 projets pilotes d'avoir bien voulu contribuer à l'élaboration de ce guide afin que d'autres collectivités puissent évaluer les avantages de la mise sur pied de services similaires visant à faciliter l'investissement local.

La formule gagnante fournit un plan de travail élémentaire afin d'aider les organisateurs durant l'étape difficile du démarrage. Elle décrit également comment mettre sur pied un service de facilitation de l'investissement local s'adressant aux PME. En voici les grandes lignes :

LES PREMIÈRES ÉTAPES

1. ÉVALUER LA COLLECTIVITÉ

Avant de se lancer dans la création d'un service de facilitation de l'investissement local, il est recommandé de se demander si ce genre de service convient à la collectivité. Cinq facteurs doivent être pris en considération.

2. FORMER L'ÉQUIPE

Il faut trouver la personne qui peut lancer le projet, puis obtenir l'accord de la municipalité. Ensuite, il faut encore recruter un maître d'œuvre et former un comité de planification.

3. FAÇONNER LE SERVICE

Il faut définir le mandat de la nouvelle organisation, sa structure organisationnelle et sa structure d'entreprise.

4. CONSTITUER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il faut définir le rôle des administrateurs, les compétences qu'ils devront avoir et la durée de leur mandat, étudier où l'on peut les trouver, etc.

5. NOMMER LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Cette personne, qui sera la plus importante du nouveau service, devra posséder principalement cinq compétences.

LA MARCHE À SUIVRE

6. DÉFINIR LES PUBLICS-CIBLES

Une recherche continue est nécessaire pour se tenir en rapport avec les publics-cibles, soit les PME, les investisseurs privés et d'autres intervenants des milieux financiers. Ces publics détermineront les activités de marketing.

7. Encadrer les entrepreneurs

Il s'agit d'aider les PME à se préparer à rencontrer des investisseurs. Il faut leur offrir la possibilité d'apprendre à préparer des propositions d'investissement et à présenter des exposés.

8. Trouver des investisseurs

Il faut trouver des sources de financement dans la collectivité ou la région — c'est là l'aspect le plus délicat de la facilitation de l'investissement — et les jumeler aux entrepreneurs.

9. Examiner les propositions d'investissement

Il s'agit de constituer une équipe afin de procéder à un examen indépendant des propositions d'investissement.

10. Établir des liens avec la collectivité

Le service doit occuper un créneau dans le domaine du financement des investissements et gagner l'appui du milieu du développement économique.

L'avenir

11. Se joindre au réseau

Il s'agit de devenir l'une des collectivités qui partagent leur expérience et leurs pratiques exemplaires afin de favoriser la croissance de leurs PME les plus prometteuses. Une trousse d'outils d'information est également disponible.

Le Plan d'investissement communautaire du Canada

Contexte

Dans les années 1990, le gouvernement du Canada a commencé à s'intéresser à la question suivante : comment les petites entreprises obtiennent-elles le soutien financier dont elles ont besoin pour croître? Il s'est aperçu que la croissance d'une PME ne pose pas les mêmes problèmes que le lancement d'une nouvelle entreprise.

Les entrepreneurs de PME ont expliqué aux représentants du gouvernement que leur plus gros problème consistait à trouver un financement et, en particulier, le financement par capitaux propres nécessaire à l'expansion de leur entreprise. Même s'il n'était pas toujours facile à obtenir, le financement classique (par emprunt) auprès des banques et d'autres établissements financiers était plus accessible que le financement par capitaux propres. Cette difficulté à trouver un financement par capitaux propres était tout particulièrement évidente dans les petites collectivités où l'infrastructure financière n'est pas aussi variée et étendue que dans les grandes villes.

Quant aux experts financiers, ils ont expliqué qu'il existait dans les collectivités une quantité considérable de capitaux qui pouvaient être investis dans les PME, mais que les entreprises en croissance devaient présenter leurs projets de manière plus convaincante. En fait, elles devaient « être prêtes à rencontrer des investisseurs ».

Services de facilitation de l'investissement

En 1995-1996, Industrie Canada a élaboré le Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC), programme destiné à créer un service de facilitation de l'investissement dans un certain nombre de collectivités. Ce service conseillerait les entrepreneurs sur la préparation de leurs propositions d'investissement, repérerait les possibilités d'investissement et s'efforcerait de jumeler des entrepreneurs qualifiés, c'est-à-dire prêts à rencontrer des investisseurs, et désireux de prendre de l'expansion avec des sources de capital locales, régionales ou nationales.

Industrie Canada et les organismes de développement régional ont procédé à une sélection. Autrement dit, avec le concours d'un comité d'experts indépendants, ils ont évalué les propositions d'investissement préparées par des organismes locaux intéressés et choisi 22 collectivités qui bénéficieraient d'un financement de démarrage pour y mettre sur pied un service de facilitation de l'investissement.

Ce service utilisait diverses approches pour aider les PME en croissance à accéder plus facilement à un financement. Les 22 organismes locaux sont devenus les projets pilotes du PICC.

« Les entrepreneurs passent beaucoup trop de temps à essayer de convaincre les investisseurs qu'ils possèdent une technologie fabuleuse. Cela va de soi, autrement les investisseurs ne vous parleraient même pas. Ce qu'ils veulent, c'est que vous leur prouviez que vous avez une équipe capable d'accomplir quelque chose avec cette technologie. »

Le PICC de Sarnia-Lambton

Souplesse de mise en œuvre

Une fois que les projets pilotes ont reçu l'aide financière d'Industrie Canada, les organisateurs étaient libres de donner suite à leurs propositions d'investissement en fonction de la situation particulière de leur collectivité et selon ce qu'ils considéraient comme la meilleure solution. Ils ont rendu régulièrement des comptes à Industrie Canada, c'est-à-dire qu'ils ont fourni non seulement leurs dépenses détaillées, mais ont expliqué minutieusement leurs efforts de marketing, d'encadrement et d'information.

De fréquentes téléconférences et un échange de courriels entre les groupes ont permis aux gestionnaires de tout le pays de partager leurs pratiques exemplaires et de se mettre mutuellement en garde contre les problèmes qu'ils rencontraient. À l'occasion de conférences organisées de temps en temps, les gestionnaires ont analysé leurs activités et entendu des exposés présentés par des universitaires, des entrepreneurs, des organismes de réglementation et des investisseurs sur les nouveautés en matière de financement des PME par capitaux propres.

En conséquence, Industrie Canada a eu la chance peu commune d'étudier l'évolution des activités liées à la promotion de l'investissement local et de tirer des conclusions quant à la meilleure façon de s'y prendre pour organiser un service de facilitation de l'investissement.

« Pour bien des entrepreneurs, la première étape dans la recherche de capitaux consiste à cesser de voir les investisseurs comme des rapaces qui essaient de prendre le contrôle de leur entreprise. Il faut accepter l'idée que les investisseurs sont des partenaires qui apportent le talent et les ressources nécessaires pour faire de votre entreprise quelque chose de bien plus grand que ce que vous auriez jamais pu bâtir seul. »

Le PICC de Niagara

LES PREMIÈRES ÉTAPES

Un service de facilitation de l'investissement local a pour mission de jumeler des PME à la recherche d'un financement par capitaux propres (habituellement moins de 750 000 $) et des investisseurs locaux, régionaux ou nationaux prêts à investir. Voici comment il faut habituellement procéder pour y arriver :

- informer les entrepreneurs des besoins des investisseurs;
- fournir un encadrement;
- proposer des améliorations aux propositions d'investissement;
- présenter des investisseurs aux PME.

Contrairement à une entreprise privée, un service de facilitation de l'investissement local ne peut être mis sur pied par une seule personne. Il faut l'énergie et les compétences d'un groupe de citoyens intéressés. Cependant, il est toujours difficile de mobiliser ce genre de groupe.

1. ÉVALUER LA COLLECTIVITÉ

Avant de se lancer dans la création d'un service de facilitation de l'investissement local, il faudrait se demander s'il convient à la collectivité, car cela n'est pas toujours le cas. Donc, en faisant dès le départ une évaluation objective, on évitera de travailler pour rien et d'être déçu, si jamais on se rendait compte que ce genre de service ne convient pas à la collectivité.

Aucune formule ne permet de dire à l'avance quelles collectivités réussiront, mais certaines sont plus susceptibles que d'autres de tirer parti d'un service de facilitation de l'investissement. Toutefois, chacune est unique et les chefs de file sont toujours les mieux placés pour savoir si ce service est bon pour les entrepreneurs et les investisseurs locaux.

PREMIÈRE ÉTAPE : LA RECHERCHE

Pour la plupart des groupes locaux, la première étape consistera à effectuer des recherches élémentaires sur l'économie locale. En effet, il est important de comprendre le tissu local pour savoir sur quoi concentrer ses efforts. En outre, bien des collectivités canadiennes ont beaucoup évolué sur le plan économique au cours de la dernière décennie.

Le recours à la « sous-traitance » par les grandes entreprises, conjugué à l'émergence d'Internet et de réseaux de services perfectionnés, a permis à des entreprises de s'implanter dans des petites collectivités qui, auparavant, étaient trop éloignées des grands centres pour profiter de marchés plus importants. La création de petites entreprises dérivées qui appliquent des technologies employées par l'industrie locale dominante est une autre tendance que l'on voit dans certaines collectivités.

La recherche sur l'économie locale est non seulement essentielle pour pouvoir prendre des décisions, mais elle est tout aussi importante lorsque l'on essaie de jumeler des entrepreneurs et des investisseurs.

Si l'on se fonde sur l'expérience acquise dans le cadre des 22 projets pilotes, il faut tenir compte de cinq facteurs pour déterminer si un service de facilitation de l'investissement local conviendra à une collectivité.

PREMIER FACTEUR : LA TAILLE DE LA COLLECTIVITÉ

La taille de la collectivité semble un facteur essentiel à la réussite d'un service de facilitation de l'investissement. (On entend par *collectivité* une municipalité ou une région économique qui regroupe des municipalités étroitement liées.) Les très petites collectivités ont plus de mal à établir une masse critique d'investisseurs et d'entrepreneurs. En fait, dans leur cas, c'est l'absence de débouchés très prometteurs qui constitue l'obstacle le plus important à la réussite.

Des activités telles que les forums d'investisseurs ne semblent pas donner de bons résultats dans les collectivités de moins de 75 000 habitants. Le directeur du projet pilote d'une petite collectivité a fait remarquer que, selon lui, les initiatives d'investissement local ne conviennent qu'aux collectivités de taille moyenne à fort potentiel.

DEUXIÈME FACTEUR : UNE BASE INDUSTRIELLE DIVERSIFIÉE

La structure générale de l'économie locale est un autre facteur déterminant du succès d'un service de facilitation de l'investissement. Les collectivités dotées d'une base industrielle diversifiée et d'un potentiel de croissance dans plus d'un secteur industriel se sont avérées les meilleures candidates pour ce genre de service.

Les types de collectivités qui se sont révélées inaptes à recevoir un service de facilitation de l'investissement sont les suivants :

- les collectivités « dortoirs » qui sont principalement orientées vers une économie voisine plus importante;
- les centres agricoles où il n'y a pas d'afflux de nouveaux entrepreneurs novateurs;
- les collectivités qui comptent un employeur dominant entouré de petits fournisseurs (les entreprises sont limitées dans leur croissance par leur dépendance envers un seul client ou un seul groupe de clients);
- les régions dominées par des succursales de multinationales.

Troisième facteur : une masse critique d'entreprises en croissance

Le troisième facteur essentiel au succès d'un service de facilitation de l'investissement est la présence dans la collectivité d'un nombre suffisant d'entreprises en croissance. On trouve des PME dans toutes les collectivités, mais toutes ne souhaitent pas prendre de l'expansion.

Les spécialistes s'entendent pour dire que seulement 5 p. 100 environ des PME veulent vraiment prendre de l'expansion et cherchent donc un financement supplémentaire. Le service de facilitation de l'investissement doit se concentrer sur les entreprises locales qui ont des projets d'expansion. Les PME en croissance créent une part disproportionnée d'emplois et de richesses et elles contribuent beaucoup au bien-être économique des collectivités.

Il est possible de savoir quelles entreprises locales ont des projets de croissance en distribuant un questionnaire directement aux entreprises ou en passant par des organismes tels que les chambres de commerce. Dans certains questionnaires préparés par les projets pilotes du PICC, on demandait quelles entreprises de la collectivité allaient probablement avoir besoin d'un nouveau financement par capitaux propres dans un proche avenir.

Quel est le bon nombre d'entreprises en croissance? Les collectivités qui en comptent plus de 15 sont plus susceptibles de trouver ce type de service utile que celles qui en comptent moins de 15.

Par ailleurs, les habitants des petites collectivités sont souvent très attachés à leur collectivité, ce qui peut inciter les investisseurs locaux à investir dans leur propre collectivité. Dans une petite collectivité, le service de facilitation de l'investissement pourrait être plus connu et devrait attirer plus facilement l'attention des entrepreneurs et des investisseurs.

Quatrième facteur : une masse critique d'investisseurs privés

La présence de capital de risque dans la collectivité locale est essentielle au succès d'un éventuel service de facilitation de l'investissement.

D'après certaines études, les investisseurs privés ont habituellement des revenus annuels supérieurs à 150 000 $ et un patrimoine dont la valeur nette est estimée à 1 million de dollars. Bien des investisseurs privés sont eux-mêmes des entrepreneurs qui ont réussi. Ils ont vendu tout ou une partie de leur entreprise et ils cherchent à relever de nouveaux défis.

L'investisseur privé semble difficile à trouver. Toutefois, beaucoup de ces investisseurs, que l'on qualifie parfois de « providentiels », sont attirés par les forums d'investisseurs anonymes qui leur permettent de s'informer des possibilités d'investissement sans avoir à révéler leur identité.

Étant donné que les investisseurs rejettent la plupart des possibilités qui leur sont offertes (97 p. 100, selon certaines études), un service de facilitation de l'investissement joue un rôle d'autant plus important. En repérant des investisseurs privés et en cernant leurs attentes, ce service peut préparer les entrepreneurs à présenter leurs projets.

On peut difficilement dire combien il faut d'investisseurs privés pour constituer une masse critique, mais il semble tout aussi difficile d'imaginer que, s'il y en a moins de 10 dans une collectivité, ils aient besoin d'un service de facilitation de l'investissement pour négocier des possibilités d'investissement.

Cinquième facteur : taille et complexité du secteur financier local

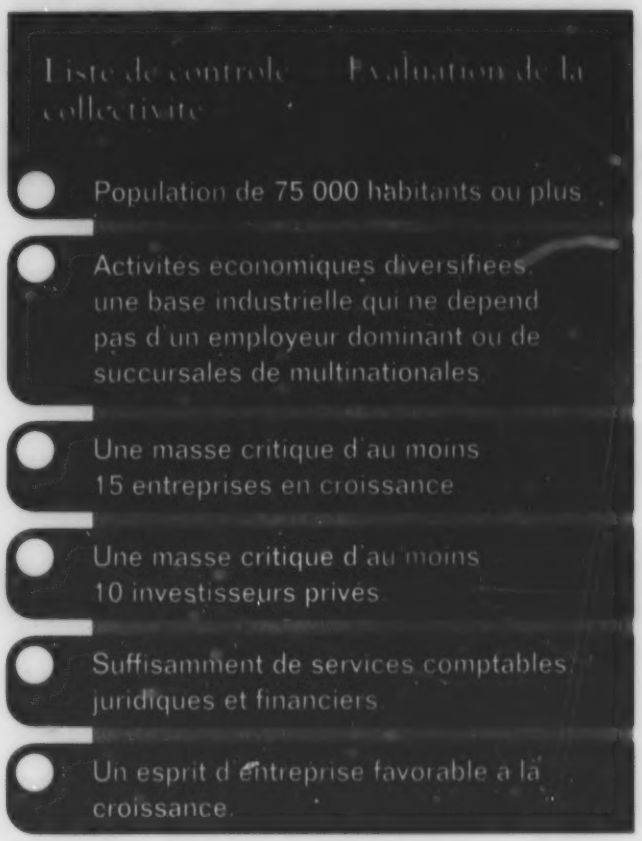
La taille et la complexité du secteur financier local est un autre facteur qui peut être déterminant dans la réussite d'un service de facilitation de l'investissement. La collectivité doit avoir suffisamment de services comptables, juridiques et bancaires pour nouer ces relations essentielles.

Normalement, pour monter avec succès un service de facilitation de l'investissement dans une collectivité, il faut que celle-ci compte plus de deux fournisseurs de services de financement par emprunt et plus d'un cabinet d'avocats d'affaires et de comptables. Le gestionnaire du service de facilitation de l'investissement peut cependant servir de catalyseur, c'est-à-dire faciliter l'accès à ce service en créant des réseaux et en nouant des liens.

Chaque collectivité est différente

Chaque collectivité est différente. Les cinq facteurs ci-dessus, qui reposent sur les expériences des collectivités où se déroulent les projets pilotes, visent à donner une indication générale des chances qu'a un service de facilitation de l'investissement d'aider les PME à accéder à un financement. Il n'existe aucune règle bien arrêtée qui permette de dire quelle collectivité bénéficiera de ce type de service. Seuls les gens qui habitent la collectivité peuvent évaluer les faits pour décider si le milieu des affaires a suffisamment l'esprit d'entreprise pour que l'effort en vaille la peine.

Chose certaine, la mise sur pied d'un service de facilitation de l'investissement n'améliorera pas à elle seule l'accès au capital de risque. En revanche, ce service peut être un moteur de croissance. Au fil du temps, et avec une équipe compétente et dévouée, le climat de croissance peut être bénéfique pour les entrepreneurs et pour les investisseurs privés.



« Dans toute collectivité où vous instaurez ce programme, consacrez les tout premiers mois à cerner les objectifs de même que le type d'entreprises que vous pouvez aider le plus et l'aide que vous pouvez leur apporter. N'ayez pas peur, à partir de ces données, de redresser le cap. »

Le PICC de Fredericton

2. Former l'équipe

Une personne au départ

Les collectivités du PICC ont vécu des expériences similaires. En général, une seule personne, souvent un employé d'une société de développement économique régional ou d'une municipalité, a lancé l'activité. Cela n'est pas surprenant, car les agents de développement économique s'intéressent à la croissance économique locale de manière quotidienne. De plus, ils appartiennent à des associations de développement économique nationales et connaissent les divers programmes offerts par les gouvernements.

Toutefois, même si les agents de développement économique sont habituellement les premiers à lancer le processus, leur rôle est limité et ce, pour deux raisons : tout d'abord, ils ont généralement bien d'autres tâches qui réclament leur attention; ensuite, ils sont souvent limités par la vie politique locale de leur collectivité. Étant donné que le service de facilitation de l'investissement doit bénéficier du soutien des municipalités et institutions financières locales ainsi que des citoyens, la personne qui lancera le projet a presque aussitôt besoin d'aide.

La première aide

D'où viendra cette aide? Il y a fort à parier que la municipalité ou un organisme de développement économique local ou régional seront les premiers à appuyer l'idée. Après tout, la municipalité réunit une vaste gamme de compétences auxquelles on peut faire appel pour lancer le service, et elle dispose d'une infrastructure matérielle (un bureau, des ordinateurs). Bien entendu, la municipalité dispose également d'un budget, et le soutien financier sera particulièrement important pendant la période de démarrage.

Le maître d'œuvre

Il faut un maître d'œuvre pour lancer le processus de création d'un service de facilitation de l'investissement local. Les comités jouent également un rôle important, mais au début du processus, quelqu'un doit être chargé du processus et être prêt à foncer pour organiser le service.

Combien de temps dure la période de démarrage?

Même les groupes du PICC qui étaient rattachés à des organisations existantes ont trouvé que la période de démarrage avait duré plus longtemps que prévu. Quant aux nouvelles organisations, elles ont trouvé cette période encore plus longue.

« Il faut de 6 à 18 mois aux nouvelles organisations pour démarrer », a déclaré un gestionnaire de la région de l'Atlantique.

« Nous avons sous-estimé le temps nécessaire pour vraiment mettre les choses en marche », a affirmé un autre.

« Six mois au moins. Et ensuite, une année de plus pour établir votre crédibilité et votre rôle dans la collectivité ».

2. Former l'équipe

Une personne au départ

Les collectivités du PICC ont vécu des expériences similaires. En général, une seule personne, souvent un employé d'une société de développement économique régional ou d'une municipalité, a lancé l'activité. Cela n'est pas surprenant, car les agents de développement économique s'intéressent à la croissance économique locale de manière quotidienne. De plus, ils appartiennent à des associations de développement économique nationales et connaissent les divers programmes offerts par les gouvernements.

Toutefois, même si les agents de développement économique sont habituellement les premiers à lancer le processus, leur rôle est limité et ce, pour deux raisons : tout d'abord, ils ont généralement bien d'autres tâches qui réclament leur attention; ensuite, ils sont souvent limités par la vie politique locale de leur collectivité. Étant donné que le service de facilitation de l'investissement doit bénéficier du soutien des municipalités et institutions financières locales ainsi que des citoyens, la personne qui lancera le projet a presque aussitôt besoin d'aide.

La première aide

D'où viendra cette aide? Il y a fort à parier que la municipalité ou un organisme de développement économique local ou régional seront les premiers à appuyer l'idée. Après tout, la municipalité réunit une vaste gamme de compétences auxquelles on peut faire appel pour lancer le service, et elle dispose d'une infrastructure matérielle (un bureau, des ordinateurs). Bien entendu, la municipalité dispose également d'un budget, et le soutien financier sera particulièrement important pendant la période de démarrage.

Le maître d'œuvre

Il faut un maître d'œuvre pour lancer le processus de création d'un service de facilitation de l'investissement local. Les comités jouent également un rôle important, mais au début du processus, quelqu'un doit être chargé du processus et être prêt à foncer pour organiser le service.

Combien de temps dure la période de démarrage?

Même les groupes du PICC qui étaient rattachés à des organisations existantes ont trouvé que la période de démarrage avait duré plus longtemps que prévu. Quant aux nouvelles organisations, elles ont trouvé cette période encore plus longue.

« Il faut de 6 à 18 mois aux nouvelles organisations pour démarrer », a déclaré un gestionnaire de la région de l'Atlantique.

« Nous avons sous-estimé le temps nécessaire pour vraiment mettre les choses en marche », a affirmé un autre.

« Six mois au moins. Et ensuite, une année de plus pour établir votre crédibilité et votre rôle dans la collectivité ».

Voici les caractéristiques des maîtres d'œuvre qui réussissent habituellement :

- ils sont connus et respectés dans le milieu des PME (car ils doivent lui demander son aide);
- ils ont généralement une expérience de l'entreprise ou de l'investissement privé;
- ce sont de véritables « dynamos » locales, attachées à l'amélioration de la collectivité;
- ils ont de nombreuses relations grâce à des activités commerciales ou bénévoles;
- ils ont sans doute pris leur retraite depuis peu et ils disposent de temps.

Les gens énergiques et motivés ont tendance à s'entourer de personnes qui leur ressemblent. Ils peuvent également insuffler aux autres le sens de la mission à laquelle ils se vouent. Voilà le genre de personnes qu'il faut pour créer un service de facilitation de l'investissement.

Le comité de planification (« Les suspects habituels »)

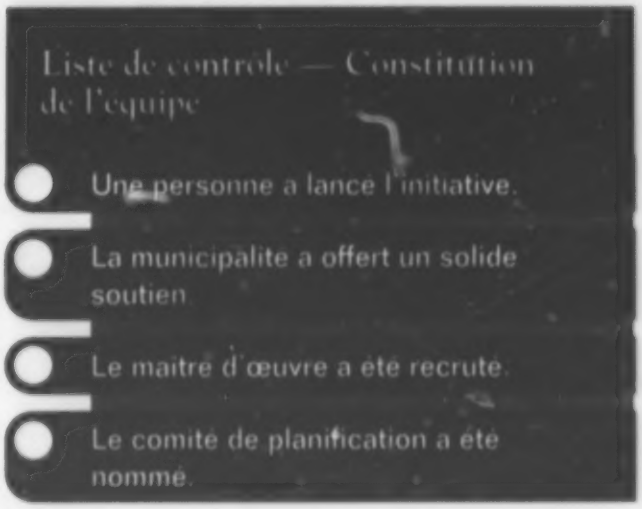
Qui le maître d'œuvre désignera-t-il pour mettre la nouvelle activité sur pied? Dans la plupart des collectivités, la réponse est la suivante : « Les mêmes personnes auxquelles on demande de tout faire ».

En effet, dans la plupart des collectivités, bon an mal an, ce sont les mêmes personnes qui œuvrent dans diverses organisations. Ces « suspects habituels », comme on les appelle, sont connus, ils sont dynamiques, on leur demande d'en faire plus et leur réputation s'étend à mesure. S'adresser à ces personnes n'est pas toujours la meilleure façon d'obtenir la représentation la plus large possible, ou même de fonctionner démocratiquement, mais ce peut être la méthode la plus efficace pour mettre rapidement la nouvelle organisation sur pied.

Pour profiter de l'expérience et de l'énergie des « suspects habituels », sans faire du nouveau service de facilitation de l'investissement un club privé, on constituera un comité de planification dont le mandat est bien explicite et se limite à mettre le service sur pied. Normalement, on demandera à ce comité de se charger des trois étapes suivantes :

1. définir le mandat de la nouvelle organisation;
2. définir sa structure organisationnelle;
3. définir la structure de la société.

La section suivante fournit plus de détails sur ces étapes.



« Grâce à leur réputation et à leur connaissance des affaires, les organismes de facilitation de capital de risque parrainés par les collectivités fournissent aux PME ayant les atouts pour réussir dans la nouvelle économie d'excellentes relations d'affaires et une grande aide à la planification d'entreprise. »

Le PICC d'Okanagan

3. Façonner le service

Afin de jeter des bases solides, on demandera généralement au comité de planification de se charger de trois étapes.

Première étape : définir le mandat de la nouvelle organisation

Les cinq activités principales qu'un service de facilitation de l'investissement entreprend sont les suivantes :

- évaluer le niveau de connaissances du financement du capital de risque;
- organiser des ateliers d'information à l'intention de ses entrepreneurs sur la nature du financement de risque et sur l'accès aux investisseurs;
- fournir des services d'encadrement et de mentorat, et examiner les propositions d'investissement des PME à la recherche d'un financement;
- repérer les sources de financement par capitaux propres et, en particulier, les investisseurs privés locaux, réels ou potentiels;
- présenter les PME aux investisseurs au cours d'activités telles que des forums des investisseurs.

Il est important, lorsque l'on définit le mandat de la nouvelle organisation, de déterminer les contraintes juridiques qui pèseront sur les activités que l'on compte entreprendre.

Dans la plupart des provinces du Canada, il est illégal de promouvoir la vente d'actions de participation dans des sociétés commerciales, sauf par l'entremise d'un prospectus en bonne et due forme, comme ceux exigés dans les offres publiques de vente. Mais c'est une activité coûteuse, qui demande beaucoup de temps et qui n'est pas nécessaire quand on traite avec des investisseurs du « marché non réglementé ».

En conséquence, le mandat d'un service de facilitation de l'investissement ne devrait pas comprendre de négociations directes au nom de l'investisseur ou de l'entreprise à la recherche d'un financement. Pour qu'un service de facilitation de l'investissement participe activement à des négociations entre une PME et un investisseur, il doit obtenir un permis conformément aux lois provinciales sur les valeurs mobilières.

Certaines entreprises du secteur privé spécialisées dans le financement par capitaux propres offrent une assistance dans des négociations directes. Le comité de planification ne doit pas essayer de faire le travail de ces spécialistes lorsqu'il définit le mandat du service de facilitation de l'investissement.

Deuxième étape : définir la structure organisationnelle

Une des premières questions que l'on doit se poser quand on met sur pied la structure organisationnelle, c'est de savoir s'il faut créer une organisation autonome ou intégrer le service de facilitation de l'investissement dans un organisme local existant. Les deux options présentent des avantages.

Organisation autonome

S'il est autonome, le service de facilitation de l'investissement partira sur de nouvelles bases en ce qui concerne la création du conseil d'administration, l'embauche des employés, les activités de financement de démarrage et de fonctionnement, et la promotion de ses services.

Organisation autonome

Avantages

La création de la nouvelle organisation donne l'occasion d'en définir clairement le rôle. Il est plus facile de définir l'identité d'une organisation indépendante que d'un service, car le nom de l'organisation, son adresse électronique, etc. peuvent tous refléter son identité. De plus, la naissance d'une nouvelle organisation attire l'attention des médias.

Inconvénients

En revanche, la création d'une organisation autonome demande beaucoup de temps sur le plan organisationnel et administratif. Recruter les membres du conseil d'administration et le personnel peut se révéler doublement difficile quand personne ne connaît vraiment bien la nouvelle organisation ou son objectif. Il est également difficile de recruter de précieux commanditaires sans références antérieures.

Analyse : Beaucoup de gestionnaires de projets du PICC disent ne pas avoir été totalement libres de se consacrer aux activités de facilitation pendant les six premiers mois, voire la première année d'existence de l'organisation autonome. Les nombreuses décisions à prendre quant à l'emplacement du bureau, aux systèmes informatiques, au mobilier, aux téléphones, etc. expliquent en partie ce retard.

Il faut consentir un effort de marketing spécial pour attirer les personnes dont on a besoin pour que l'entreprise fonctionne. Le manque d'argent peut exacerber certains problèmes de démarrage. Selon le mode de financement de la nouvelle organisation, cela peut prendre un certain temps avant d'avoir des fonds en banque. Il faut du temps même pour de simples choses, comme obtenir des rabais auprès des fournisseurs.

Le nouveau service intégré à un organisme existant

L'autre solution consiste à créer le service de facilitation de l'investissement comme un service distinct d'un organisme existant. Cette approche présente certains avantages évidents : la nouvelle organisation peut compter immédiatement sur des services de bureau, de courrier, d'ordinateur, de téléphone et de messagerie.

Organisme existant

Avantages

L'organisme d'accueil assure la gestion (conseil d'administration et gestionnaire aussi, probablement). Au cours de l'étape du démarrage, l'organisme d'accueil fournit un soutien financier, et il a déjà établi des relations avec le réseau économique local, les fournisseurs et les médias locaux.

Inconvénients

Il faut se rappeler que le mandat de l'organisme d'accueil ne prévoyait pas de faciliter l'investissement dans des PME. Il y a fort à parier qu'il joue déjà bien des rôles dans la promotion du développement économique, et un service de facilitation de l'investissement ne serait qu'un volet parmi d'autres.

Analyse : Les responsables de l'organisme d'accueil doivent partager leur attention entre cette nouvelle activité et leurs autres responsabilités. Il y a également le risque que l'organisme d'accueil change ses priorités de temps à autre, ce qui rendra peut-être le financement aléatoire.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse pour ce qui est de savoir si un service de facilitation de l'investissement doit être un organisme autonome et indépendant ou s'il doit être rattaché à un organisme existant. Toutefois, si l'on arrive à la conclusion qu'il serait bon de le créer à l'intérieur d'un autre organisme, il faut qu'il ait une certaine autonomie.

Organisation autonome

Avantages

La création de la nouvelle organisation donne l'occasion d'en définir clairement le rôle. Il est plus facile de définir l'identité d'une organisation indépendante que d'un service, car le nom de l'organisation, son adresse électronique, etc. peuvent tous refléter son identité. De plus, la naissance d'une nouvelle organisation attire l'attention des médias.

Inconvénients

En revanche, la création d'une organisation autonome demande beaucoup de temps sur le plan organisationnel et administratif. Recruter les membres du conseil d'administration et le personnel peut se révéler doublement difficile quand personne ne connaît vraiment bien la nouvelle organisation ou son objectif. Il est également difficile de recruter de précieux commanditaires sans références antérieures.

Analyse : Beaucoup de gestionnaires de projets du PICC disent ne pas avoir été totalement libres de se consacrer aux activités de facilitation pendant les six premiers mois, voire la première année d'existence de l'organisation autonome. Les nombreuses décisions à prendre quant à l'emplacement du bureau, aux systèmes informatiques, au mobilier, aux téléphones, etc. expliquent en partie ce retard.

Il faut consentir un effort de marketing spécial pour attirer les personnes dont on a besoin pour que l'entreprise fonctionne. Le manque d'argent peut exacerber certains problèmes de démarrage. Selon le mode de financement de la nouvelle organisation, cela peut prendre un certain temps avant d'avoir des fonds en banque. Il faut du temps même pour de simples choses, comme obtenir des rabais auprès des fournisseurs.

Le nouveau service intégré à un organisme existant

L'autre solution consiste à créer le service de facilitation de l'investissement comme un service distinct d'un organisme existant. Cette approche présente certains avantages évidents : la nouvelle organisation peut compter immédiatement sur des services de bureau, de courrier, d'ordinateur, de téléphone et de messagerie.

Organisme existant

Avantages

L'organisme d'accueil assure la gestion (conseil d'administration et gestionnaire aussi, probablement). Au cours de l'étape du démarrage, l'organisme d'accueil fournit un soutien financier, et il a déjà établi des relations avec le réseau économique local, les fournisseurs et les médias locaux.

Inconvénients

Il faut se rappeler que le mandat de l'organisme d'accueil ne prévoyait pas de faciliter l'investissement dans des PME. Il y a fort à parier qu'il joue déjà bien des rôles dans la promotion du développement économique, et un service de facilitation de l'investissement ne serait qu'un volet parmi d'autres.

Analyse : Les responsables de l'organisme d'accueil doivent partager leur attention entre cette nouvelle activité et leurs autres responsabilités. Il y a également le risque que l'organisme d'accueil change ses priorités de temps à autre, ce qui rendra peut-être le financement aléatoire.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse pour ce qui est de savoir si un service de facilitation de l'investissement doit être un organisme autonome et indépendant ou s'il doit être rattaché à un organisme existant. Toutefois, si l'on arrive à la conclusion qu'il serait bon de le créer à l'intérieur d'un autre organisme, il faut qu'il ait une certaine autonomie.

Inviter des clients à siéger à un conseil consultatif est une autre possibilité. En plus de contribuer au travail du service de facilitation de l'investissement, ces clients connaissent bien les attentes et les besoins de la clientèle. Le conseil empêchera le service de facilitation de l'investissement d'être noyé dans la masse des autres services de l'organisme.

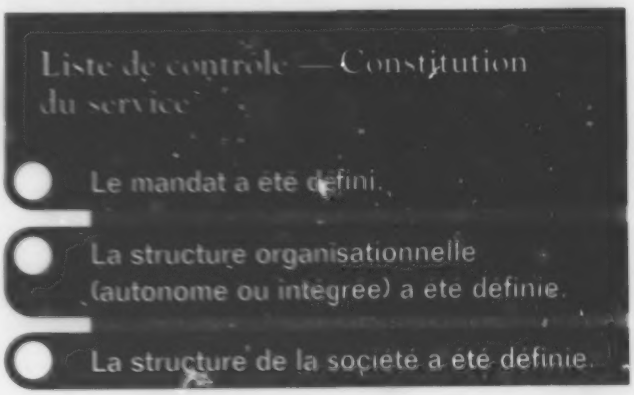
Troisième étape : définir la structure de la société

Pour définir la structure, on élabore les statuts et les règlements de la société, et on demande une charte.

La plupart des projets pilotes du PICC ont choisi une structure de société sans but lucratif. Ces organismes ne paient pas d'impôt sur les bénéfices et ils sont limités quant au capital qu'ils peuvent accumuler grâce aux bénéfices. Le présent guide n'entrera pas dans les détails complexes de la structure de société. Les collectivités doivent consulter un avocat quand elles définissent leur organisation.

Une fois que l'on a décidé de créer un service de facilitation de l'investissement qui doit être doté de son propre conseil d'administration, plusieurs questions complexes se posent. La nature du conseil d'administration est un des deux facteurs essentiels qui influent sur l'efficacité de l'organisation, l'autre étant la qualité du directeur général.

Former le conseil d'administration d'une organisation est une tâche vitale, qui demande qu'on réponde à de nombreuses questions. Qui siégera au conseil d'administration? Les membres seront-ils nommés par certains groupes de la collectivité ou choisis dans la population en général en fonction de leur expérience et de leurs compétences? Les membres du conseil seront-ils rémunérés? Le conseil aura-t-il besoin de compétences particulières, comme celles d'un avocat, d'un comptable ou d'un ingénieur? Faut-il respecter une répartition géographique?



« Mettre sur pied un service de facilitation de l'investissement dans un organisme de développement économique qui jouit d'une certaine crédibilité facilite le démarrage et permet de répondre plus rapidement aux besoins des clients. »

Le PICC de Saint-Hyacinthe

4. Constituer le conseil d'administration

Le terme *régie* renvoie au système de surveillance d'une organisation. La plupart des organisations font la distinction entre ceux qui s'occupent des activités quotidiennes et ceux qui ont pour responsabilité de surveiller l'organisation.

La régie est surtout la priorité du conseil d'administration, qui est souvent responsable sur le plan juridique devant les actionnaires. Le conseil d'administration a un président à sa tête.

Rôle du conseil d'administration

Habituellement, les fonctions du conseil d'administration d'un service de facilitation de l'investissement comprennent les tâches suivantes :

- choisir le directeur général;
- attirer des entrepreneurs;
- attirer des investisseurs;
- entretenir de bonnes relations avec les autres intervenants;
- aider le directeur général à atteindre les objectifs fixés par le conseil d'administration ou énoncés dans le plan d'activités;
- collecter des fonds;
- établir diverses politiques en ce qui concerne l'embauche, les salaires, la rémunération des membres du conseil, les conflits d'intérêts, etc.

Les fonctions secondaires peuvent comprendre l'examen des propositions d'investissement des PME qui cherchent un financement et l'encadrement des entrepreneurs. Elles ne sont pas réservées aux seuls membres du conseil d'administration. Autrement dit, elles peuvent être assumées par d'autres bénévoles de la collectivité.

Pour assurer la réussite du service de facilitation de l'investissement, les membres du conseil d'administration doivent concentrer leur attention sur deux domaines clés : le marketing et la collecte de fonds ou activités de financement. Même si le directeur général, qui est un employé à temps plein, peut assumer une partie de ces fonctions, la responsabilité du marketing et de la collecte de fonds incombe avant tout au conseil d'administration. Le marketing et la collecte de fonds auront plus de poids s'ils sont faits par un administrateur et par le directeur général.

Marketing

On s'attend à ce que les membres du conseil, en raison de leur vaste réseau de relations dans la collectivité, soient les premiers à attirer les entreprises en croissance vers le service de facilitation de l'investissement et à repérer des investisseurs privés.

On s'attend à ce que les membres du conseil fassent la promotion du service de facilitation de l'investissement et qu'ils lui attirent une clientèle de « bonnes » entreprises. Il faut se rappeler qu'il y a une énorme différence entre une PME et une PME qui cherche vraiment à prendre de l'expansion. Toute collectivité comprend des centaines de PME du premier type, mais il n'y en aura probablement que quelques-unes du second type, et ce sont celles-là que le service de facilitation de l'investissement doit cibler.

Les membres du conseil, grâce à leur affiliation à des associations d'affaires locales comme la chambre de commerce, ou grâce à leurs relations dans les administrations municipales, provinciales ou fédérales, peuvent contribuer au succès du service de facilitation de l'investissement en formant des alliances stratégiques avec d'autres services ou programmes complémentaires.

Enfin, les membres du conseil d'administration peuvent aussi jouer un rôle essentiel en recrutant des bénévoles capables, de par leur expérience, d'évaluer des projets d'entreprise et d'encadrer des entrepreneurs.

Collecte de fonds

L'autre rôle clé des membres du conseil d'administration est de trouver des fonds pour financer le service. La meilleure façon de le faire est de mettre sur pied un comité de collecte de fonds distinct (sous la direction du président) pour réaliser cette tâche.

S'associer avec d'autres groupes de l'infrastructure économique locale peut être un bon moyen d'obtenir des parrainages aux fins de collecte de fonds. Comme ces liens sont de toute façon essentiels à la réussite du service, il faut absolument les renforcer.

Parmi les alliés naturels figurent les services de développement économique municipaux et les associations de gens d'affaires, les conseils des sciences, les sociétés de placement, les clubs philanthropiques ainsi que les collèges et les universités. Les succursales locales des banques, les autres établissements financiers et les cabinets d'avocats et de comptables ont apporté leur soutien financier aux projets pilotes du PICC.

Le service de facilitation de l'investissement organisera aussi des activités publiques telles que des forums d'investisseurs et des ateliers de formation. Habituellement, ces activités s'autofinancent. On s'attend normalement à ce que les membres du conseil d'administration invitent personnellement leurs relations d'affaires à assister à ces activités.

Compétences essentielles des membres du conseil d'administration

Les conseils d'administration les plus efficaces sont composés de membres qui apportent diverses compétences et expériences. Plus ces derniers seront spécialisés, mieux ce sera. Des personnes qui ont une expérience en droit commercial, en financement des PME et en entrepreneuriat sont de bons candidats au conseil d'administration. Les personnes qui ont eu une entreprise et qui connaissent personnellement les défis que pose le financement sont extrêmement précieuses.

Toutefois, la plupart des membres devraient :

- être capables de faire du marketing et du réseautage, et être disposés à le faire;
- être actifs dans la collecte de fonds;
- savoir comment traiter avec de petites organisations dynamiques;
- pouvoir analyser des états financiers aux fins d'investissement.

Il est bon de nommer des personnes connues (« les suspects habituels ») au comité de planification, mais une fois le premier conseil d'administration de l'organisation constitué, il faut que les membres fassent preuve d'objectivité et d'équité. L'organisation perdra toute crédibilité si des gens pensent que le conseil d'administration est partial. C'est pourquoi il faut que le conseil définisse très rapidement les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts auxquelles tous les membres devront souscrire.

« Nous avons dû nouer énormément de relations pour atteindre notre clientèle. Il a également été utile de nous associer à des organismes locaux d'aide à l'expansion des entreprises. Il faut du temps pour être à 100 p. 100 efficace. Le projet du PICC continue de croître et d'évoluer pour s'étendre à de nouveaux auditoires et à de nouveaux groupes cibles. »

Le PICC de Sault Ste. Marie

Les conseils d'administration

Qu'est-ce que les gestionnaires des projets pilotes du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) ont appris au sujet des conseils d'administration? Principalement, que ces derniers sont aussi différents que les collectivités qu'ils servent. « Notre conseil ne fait rien d'autre que me superviser », affirme un gestionnaire de l'Ouest. « Mon rapport mensuel est la seule chose dont on discute au cours des réunions du conseil. Les membres me posent des questions, puis chacun s'en va. J'ai donc une demi-douzaine de personnes qui me surveillent. Et, bien sûr, les personnes les plus compétentes s'ennuient et ne veulent pas rester. »

En revanche, un gestionnaire de l'Atlantique a fait savoir que son conseil contribue directement à un service de facilitation. « Lorsque nous conseillons les entrepreneurs, nous formons habituellement une équipe qui comprend un ou plusieurs membres du conseil. Ils évaluent les plans d'entreprise et assistent toujours aux séances d'information. »

Les gestionnaires du PICC s'entendent pour dire qu'il y a trop de travail pour que les conseils d'administration restent passifs. D'ailleurs, les meilleurs membres perdent intérêt pour le service si l'on n'attend d'eux qu'une vérification des livres une fois par mois. Un conseil actif pourrait représenter plus de travail pour le gestionnaire, mais cela en vaut la peine, car les opérations s'en trouveront dynamisées et gagneront en efficacité.

Autres commentaires :

« Les spécialistes du financement des entreprises font de bons membres d'un conseil d'administration. Ils sont témoins de beaucoup de démarrages d'entreprises et ils souhaitent pouvoir les aider. Peut-être ne peuvent-ils pas le faire à leur poste actuel, alors que, comme membres du conseil, ils en ont la possibilité. »

« Les gens qui possèdent des compétences dans un secteur particulier font aussi de bons membres d'un conseil d'administration. Les vérificateurs ne sont bons que dans la mesure où ils ont fait des vérifications dans le secteur où vous voulez travailler. »

« C'est une erreur de préférer le profil à la personnalité. Les membres d'un conseil d'administration doivent pouvoir s'entendre et être capables de s'inciter mutuellement à consacrer plus d'énergie à l'organisation. Nous ne permettons à aucun membre d'envoyer un représentant à nos réunions. »

« Mon conseil d'administration se compose de 15 membres qui participent pleinement à toutes les opérations et autres activités. Ils sont, en fait, trop engagés dans la gestion courante des activités. »

« Réunir un entrepreneur et un investisseur est un art, pas une science. Pour maîtriser cet art, il faut connaître les besoins des deux parties. Il ne faut pas agir à l'aveuglette, mais en connaissance de cause. »

Le PICC de London

Autres considérations relatives aux membres du conseil d'administration

Mandat

Il n'existe aucune règle fixe quant à la durée du mandat des membres du conseil. Idéalement, un nouveau membre devrait avoir suffisamment de temps pour se familiariser avec les activités de l'organisation et y apporter une contribution de plus en plus grande. Toutefois, ce sont des gens très occupés, et on ne devrait pas requérir leurs services trop longtemps. Un mandat de deux ou trois ans semble parfait. En outre, il faut respecter un principe de régie important : il doit y avoir rotation des membres du conseil. Enfin, les mandats des différents membres doivent être suffisamment espacés pour qu'il n'y ait que quelques nouveaux venus à la fois.

Un des avantages importants que présente la limite de mandat des membres du conseil d'administration est que l'on demande aux membres bénévoles d'accomplir des tâches particulières et limitées qui leur permettent de se consacrer à un sujet précis. Les membres sont très probablement des gens occupés et ils apprécieront de pouvoir participer sans que cela dure indéfiniment.

Quel que soit le mode de nomination des membres du conseil d'administration, il faut leur expliquer ce que l'on attend d'eux avant qu'ils acceptent le poste. Il faut notamment préciser d'emblée que l'on s'attend à deux choses importantes : qu'ils aident à faire connaître le service et qu'ils participent à la collecte de fonds. Il n'y a rien de plus exaspérant que de constater, après leur nomination, que les membres du conseil ne veulent pas se donner de mal ou qu'ils ne se sont pas rendu compte de ce que supposait le poste.

Une autre question importante, celle de la rotation du conseil, doit être réglée lorsque l'on rédige les règlements de la société. Il est toujours possible de modifier ceux-ci par la suite, mais il peut être difficile d'obtenir l'accord de la majorité des membres qui siègent déjà au conseil.

Provenance des membres du conseil

Un des modèles de régie que l'on rencontre fréquemment dans les organismes locaux garantit à chacune des organisations fondatrices un certain nombre de représentants au conseil. Habituellement, ces organisations choisissent chaque année quelqu'un qui siégera au conseil. Ce modèle offre un certain nombre d'avantages : les organisations participantes peuvent avoir un vrai sentiment d'appartenance, ce qui peut notamment aider à garantir leur soutien financier continu. Dans certaines collectivités, l'essentiel est de s'assurer que ces groupes ont une place assurée autour de la table.

Toutefois, ce modèle présente aussi des inconvénients. Tout d'abord, il limite le nombre de sièges au conseil ouverts à des personnes talentueuses qui ne sont affiliées à aucun organisme, et il rend d'une certaine façon le conseil otage de la politique des organisations participantes. Ensuite, et plus important encore, cela peut créer un conflit d'intérêts pour les membres du conseil qui essaient en même temps de faire ce qui est bon pour la société et de tenir compte des intérêts de l'organisation qui les a nommés. Il s'agit d'un problème important.

De nombreuses organisations locales travaillent avec des bénévoles et elles essaieront parfois de récompenser leurs membres en les nommant à des postes de ce genre. Toutefois, comme on l'a mentionné, la compétence et l'énergie du conseil sont essentielles à la réussite du service de facilitation de l'investissement, et chaque siège au conseil a une importance cruciale. En général, le conseil devrait pouvoir réunir les personnes les plus talentueuses et les plus énergiques, indépendamment de leurs affiliations et de la politique locale.

Rémunération

La question de la rémunération des membres du conseil peut se poser. Le plus souvent, dans les sociétés sans but lucratif, la plupart des gens comprendront qu'ils ne peuvent être rémunérés pour les tâches ordinaires d'un membre du conseil.

Il faudra sans doute adopter une politique qui permette de rémunérer les membres du conseil d'administration s'ils sont appelés à remplir les mêmes fonctions que le gestionnaire ou les employés, mais le nouveau service de facilitation de l'investissement devrait généralement éviter cela dans la mesure du possible. La plupart des gens qui acceptent de siéger au conseil d'une organisation locale ne le font pas pour toucher de l'argent, mais parce qu'ils veulent apporter une contribution à la collectivité et qu'ils aiment rencontrer de nouvelles personnes.

En outre, il est compliqué de comptabiliser des honoraires ou d'autres frais, et cela peut créer de l'animosité chez les participants qui ne sont pas rémunérés.

Dépenses

Il en va tout autrement des dépenses des membres du conseil d'administration. S'ils sont obligés de voyager, d'organiser des manifestations, de payer des repas, etc., ils sont en droit de s'attendre à ce que l'organisation en assume les frais. Il est sage d'établir des lignes directrices le plus tôt possible et de demander au conseil de les approuver afin qu'il n'y ait aucun malentendu par la suite.

Conflit d'intérêts

Il faut veiller à établir des politiques claires en ce qui concerne les conflits d'intérêts. On peut demander aux membres du conseil d'administration de divulguer leurs activités privées en matière d'investissement (au président ou au conseiller juridique de l'organisation) et d'éviter de participer à des délibérations qui ont une incidence sur ces investissements.

Bon nombre de conseils d'administration établissent également des règlements en prévision d'allégations de conflits que peuvent susciter les pratiques d'embauche ou d'achat, et les services offerts aux investisseurs et aux entrepreneurs.

Assurance-responsabilité

Au Canada, les attentes par rapport aux membres des conseils d'administration grandissent. Il faut veiller à avoir une bonne assurance pour l'organisation et les membres du conseil dès le démarrage de l'organisation. Les risques inhérents au financement des PME donnent aussi à penser que le service doit être dûment protégé contre toute responsabilité au cas où un investisseur mécontent intenterait des poursuites en dommages-intérêts pour pertes subies lors d'une transaction qui a échoué.

Ces questions et d'autres de nature juridique font normalement partie de la vie d'une société au Canada et elles sont bien connues des avocats spécialistes du droit commercial. Il serait bon de demander les conseils de ce type d'avocat dans le cadre du démarrage du service.

Liste de contrôle — Établissement du conseil d'administration

- Le rôle du conseil a été défini.
- Sa capacité de faire de la promotion et de recueillir des fonds est établie.
- Les compétences essentielles des membres ont été étudiées.
- La durée du mandat des membres a été fixée (y compris la rotation).
- On a décidé où trouver des membres.
- Des politiques en matière de rémunération ou de dépenses ont été approuvées.
- Des lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts ont été établies.
- Une assurance-responsabilité a été souscrite.
- Le premier conseil a été nommé.

5. Nommer le directeur général

La direction

La direction, qui relève du conseil d'administration, se compose d'une ou de plusieurs personnes selon la taille de l'organisation. Quel que soit son titre (p. ex., directeur général, gestionnaire, président), la personne clé est l'élément central de l'organisation.

Certaines organisations embauchent un spécialiste expressément chargé d'aider le directeur général à préparer des transactions financières. Cette personne possède une grande expérience des opérations financières, et sa présence peut ajouter beaucoup de crédibilité à l'organisation. Toutefois, de tels spécialistes sont rares et peuvent coûter très cher. Comme chaque service de facilitation de l'investissement est organisé différemment, il peut être utile de décrire son champ d'action.

Le directeur général

La personne la plus importante de la nouvelle organisation est sans aucun doute le directeur général. Il s'agit probablement d'un poste rémunéré à temps plein, qui conviendra à quelqu'un qui possède beaucoup d'énergie et d'enthousiasme. Les membres du conseil d'administration passent, le directeur général reste. Il sera le premier représentant de l'organisation que les entrepreneurs et les investisseurs rencontreront.

Évidemment, ce poste exige des compétences particulières. Toutefois, en raison de la vaste gamme d'activités que l'on attend de cette personne, il est peu probable qu'un candidat possède toutes les compétences exigées. Généralement, le directeur général choisira un ou deux domaines sur lesquels il concentrera ses efforts et confiera les autres à d'autres personnes de son choix.

L'idéal serait d'embaucher une personne qui possède une vaste expérience du financement des PME, mais la plupart des services de facilitation de l'investissement devront se contenter de quelqu'un qui aura une autre expérience. Même un candidat qui n'a aucune expérience particulière en finances peut apporter une contribution importante, à condition d'être suffisamment avisé pour savoir quand avoir recours à des spécialistes.

Cinq compétences principales

Le poste exige principalement cinq compétences.

Première compétence : encadrement

Il est possible que l'encadrement des entrepreneurs devienne l'une des principales activités d'un service de facilitation de l'investissement. Le directeur général, qui possède de solides connaissances en droit, en finances ou en affaires, peut jouer un rôle important en aidant à encadrer les entrepreneurs pour qu'ils soient prêts à rencontrer les investisseurs. Une expérience antérieure du capital de risque, alliée aux connaissances énoncées plus haut, permet au directeur général de guider les entrepreneurs tout au long du processus de préparation des propositions d'investissement et de les aider à se préparer à l'examen des investisseurs.

Deuxième compétence : trouver les investisseurs et les jumeler aux entreprises

Les investisseurs privés sont difficiles à trouver, surtout quand il s'agit d'investir dans des entreprises locales. Quelqu'un dans l'organisation doit donc consacrer tout son temps à les trouver et à les convaincre d'examiner les possibilités d'investissement dans des PME locales. Il y a bien des façons de procéder (nous en examinerons quelques-unes plus tard), mais le directeur général devrait être la personne idéale pour cette tâche.

Il devrait faire partie du réseau de développement local et posséder d'excellentes aptitudes de négociateur.

Troisième compétence : ressources humaines, communication et marketing

Des aptitudes en relations humaines, en communication et en marketing sont les éléments essentiels de la réussite du service de facilitation de l'investissement. Il est impératif d'informer les gens de la création d'une nouvelle organisation dans la collectivité et de faire en sorte que les personnes visées (entrepreneurs et investisseurs) s'y intéressent suffisamment pour communiquer avec elle. Il est primordial aussi de fournir une description exacte des services offerts afin que les parties intéressées ne s'attendent pas à recevoir des services qui ne sont pas prévus. Tout le monde peut gagner beaucoup de temps si le directeur général possède d'excellentes compétences en communication et s'il est capable de présenter le mandat d'une façon claire.

Quatrième compétence : activités de financement

Les activités de financement sont parfois essentielles à la réussite du service de facilitation de l'investissement, notamment les premières années, mais il est primordial d'établir clairement la distinction entre le rôle du directeur général et celui du conseil d'administration, et de bien définir les responsabilités de chacun.

Même si le directeur général joue un rôle dans les activités de financement, la plupart des services de facilitation de l'investissement estiment qu'il vaut mieux que cette responsabilité incombe avant tout au conseil d'administration.

Cinquième compétence : gestion

Enfin, le directeur général est responsable des activités de gestion, comme la supervision des employés, le déroulement des activités quotidiennes et la tenue des livres.

Liste de contrôle — Nomination du directeur général

- Une personne énergique et enthousiaste.
- Une personne capable d'encadrer les entrepreneurs tout au long des étapes à franchir avant qu'ils soient prêts à rencontrer les investisseurs.
- Une personne tout à fait apte à trouver des investisseurs et à les jumeler à des PME.
- Une personne qui possède d'excellentes aptitudes en ressources humaines, en communication et en marketing.
- Une personne capable de jouer un rôle dans les activités de financement.
- Une personne capable de diriger les activités quotidiennes du service.

« Dès la première rencontre avec l'entrepreneur, c'est important d'avoir une approche personnalisée et structurée afin d'instaurer déjà un climat de confiance. Il suffit parfois de mentionner "capital de risque" pour perdre l'attention de l'entrepreneur. Commencez par expliquer ce que c'est et vous obtiendrez de meilleurs résultats. »

Le PICC de Shawinigan

LA MARCHE À SUIVRE

La nouvelle structure est en place. Le conseil d'administration s'est réuni, et le directeur général a été embauché. Mais au fait, en quoi consiste le service de facilitation de l'investissement?

Il faut entreprendre diverses activités dans une collectivité pour stimuler l'investissement dans une entreprise en croissance. Certaines mesures doivent être prises sur-le-champ, alors que pour d'autres, il vaut mieux attendre que le service fonctionne depuis un certain temps.

6. Définir les publics-cibles

Une recherche continue est nécessaire pour rester en contact avec des publics-cibles tels que les PME locales, les investisseurs et d'autres intervenants des milieux financiers, car ces auditoires détermineront les activités de marketing.

Recherche continue

Un des types de recherche continue les plus simples et les plus importants consiste à réaliser régulièrement des enquêtes afin de savoir quelles entreprises locales songent à s'agrandir. Comme au moment de la création du service, on peut distribuer le questionnaire directement aux entreprises ou le leur adresser par l'entremise d'organismes comme la chambre de commerce et des organismes de développement économique ou d'aide aux entreprises locaux ou régionaux.

Il est important de sonder régulièrement les entreprises locales, car la situation a pu changer depuis la création du service de facilitation de l'investissement. Celles qui avaient été repérées comme cibles ont peut-être obtenu par elles-mêmes le financement dont elles avaient besoin, ou bien elles ont modifié leur projet d'expansion en raison de l'évolution de la conjoncture ou de l'apparition d'une nouvelle technologie, ou encore parce que leur direction compte de nouveaux membres ou qu'elles ont de nouveaux actionnaires.

Dans certains questionnaires, les projets pilotes du PICC demandaient aux entreprises si elles pensaient avoir besoin d'un nouveau financement par capitaux propres dans un proche avenir, afin de pouvoir repérer les publics-cibles. Les entreprises qui veulent prendre de l'expansion ne sont pas toutes en mesure de le faire. Toutefois, les entreprises qui ne manifestent aucun intérêt à cet égard peuvent être écartées.

Sonder les intentions des entreprises locales est également une forme de marketing. Il faut s'assurer que le sondage indique clairement le nom et la fonction du service de facilitation de l'investissement, et qu'il encourage les entreprises qui souhaitent planifier leur croissance à communiquer avec le service. Un sondage n'est utile que s'il y a un suivi adéquat. Un des meilleurs moyens de faire ce suivi est d'interviewer individuellement des gens d'affaires ciblés appartenant à des secteurs en croissance.

Dans le cadre d'un des projets pilotes, on essaie de rencontrer chaque année les propriétaires de toutes les PME du territoire couvert. Les visites renforcent la confiance; elles donnent aussi aux entrepreneurs la possibilité de parler des services fournis par le projet du PICC et permettent de s'informer de la croissance de l'entreprise. Au fil du temps, les entrepreneurs se confient de plus en plus, et ces visites deviennent une précieuse source d'information.

Pour vraiment toucher la clientèle, il faut mettre en place des réseaux et participer à la vie du milieu d'affaires. Il faut du temps pour nouer des relations, savoir quelles sont les ressources financières et connaître les clients.

Étudier les services financiers de la collectivité

Cette forme de recherche continue vise la structure financière de la collectivité. Il est important d'en savoir le plus possible sur les services financiers locaux, y compris le nom des employés et le poste qu'ils occupent, et sur toutes leurs stratégies ou leurs offres qui ont été portées à la connaissance du public. Comme ces services sont dynamiques, il est impossible de tout savoir, mais il est essentiel d'obtenir des renseignements élémentaires.

Étudier les programmes gouvernementaux

Il faut également étudier continuellement, afin de bien les connaître, les programmes gouvernementaux en place dans la province et la région qui pourraient faire partie des stratégies de financement du service. Le service de facilitation ne souhaite pas participer à la localisation même du capital, mais il est important pour sa crédibilité auprès des entrepreneurs qu'il soit au courant des programmes gouvernementaux.

Les programmes gouvernementaux peuvent également aider les entreprises à combler des besoins autres que financiers en fournissant de l'aide, notamment, dans le domaine de la formation, de l'accès aux marchés, du repérage, de l'élaboration et de l'application des nouvelles technologies.

Repérer les groupes d'investisseurs

On peut regrouper les investisseurs par secteur industriel. Il y a une bonne raison à cela : la plupart des investisseurs privés préfèrent placer leur argent dans un secteur qu'ils comprennent bien. Le secteur de la technologie est particulier, vu la complexité des innovations que les entrepreneurs essaient de mettre au point et des taux de croissance phénoménaux que connaissent certaines entreprises technologiques en pleine croissance.

Il est plus facile de nouer des liens avec des investisseurs éventuels avec la participation du conseil d'administration et du directeur général. Demandez à chaque nouvelle personne avec qui vous êtes entré en relation de présenter le service de facilitation de l'investissement à d'autres investisseurs qui s'intéressent aux entreprises en expansion.

Cerner le secteur de marché

Certaines collectivités, de par leur structure économique, offrent un secteur particulièrement prometteur. Il arrive que le service de facilitation de l'investissement décide de ne concentrer ses efforts que sur les entrepreneurs de ce secteur, en raison, généralement, du type de financement spécialisé dont ils ont besoin.

Par exemple, un des projets pilotes du PICC se concentre exclusivement sur les entreprises du secteur de la technologie de l'information. Un autre s'intéresse plus particulièrement aux entreprises du secteur des sciences de la vie. De cette manière, l'organisme se fait connaître dans le secteur en question, et le personnel et les membres du conseil d'administration se familiarisent avec des aspects du financement qui lui sont particuliers.

S'il n'y a pas de secteur dominant tel que la technologie dans la collectivité, le service de facilitation de l'investissement devra probablement cibler le marché le plus large possible. Il sera toujours possible de le réduire lorsqu'il aura trouvé un secteur particulièrement fructueux.

Cibler un secteur particulier ou tout un marché est essentiellement une décision fondée sur les résultats des études de marché. Certains facteurs sont à prendre en considération pour savoir s'il convient de cibler un marché large ou étroit. Dans quels secteurs les entreprises en croissance sont-elles concentrées? Y a-t-il une masse critique d'investisseurs privés intéressés par un secteur en particulier? D'autres établissements de la collectivité, comme les établissements de formation, d'enseignement et de recherche, sont-ils ciblés de manière large ou étroite? Existe-t-il des réseaux d'entreprises? Si c'est le cas, de quels types?

Le ciblage des PME clientes influera sur la stratégie de marketing. Doit-on privilégier une campagne générale très médiatisée ou une campagne très ciblée?

Activités de marketing

Il existe plusieurs stratégies de marketing qui conviennent plus ou moins, selon la culture d'entreprise locale; beaucoup donnent de bons résultats. L'expérience montre que les projets pilotes qui ont le mieux réussi comportaient des efforts de marketing importants de la part des membres du conseil d'administration, notamment des activités de réseautage dans le public.

Le directeur général et les autres gestionnaires ont un rôle à jouer, mais le marketing ne peut être leur principal souci. Donc, le rôle joué par les membres du conseil d'administration est essentiel. En effet, le conseil d'administration devra entreprendre des activités de marketing pour :

- faire connaître le service;
- faire savoir ce qu'il offre et gérer les attentes;
- aider les entrepreneurs à choisir eux-mêmes le service;
- aider à repérer les investisseurs privés restés discrets.

Le conseil d'administration devra également déterminer la composition de son public-cible. S'agit-il d'entrepreneurs locaux, d'investisseurs privés ou même des milieux financiers locaux ou régionaux? Ou s'agit-il d'une combinaison de ces trois groupes?

Il devra aussi tenir compte des dirigeants politiques locaux, des organismes de développement économique locaux et des médias locaux.

Bien que les besoins financiers des entrepreneurs demeurent constants, il y en a toujours de nouveaux qui ont besoin d'aide pour trouver un financement en capital de risque. De même, parce que la décision d'être un investisseur privé dépend des circonstances, le groupe des investisseurs locaux évolue constamment.

Du point de vue du marketing, cela représente un défi moins complexe qu'il n'y paraît mais qui exige une attention et des efforts constants.

Liste de contrôle — Définition du public-cible

- Savoir quelles sont les PME locales qui envisagent de prendre de l'expansion.
- Étudier les services financiers de la collectivité.
- Repérer les groupes d'investisseurs.
- Repérer des sources en dehors de la collectivité.
- Cerner le secteur de marché (vaste ou réduit).
- Définir les activités de marketing.

« Les relations directes avec les investisseurs sont primordiales. Il faut à tout prix faire connaître les entreprises qui ont besoin d'argent, car les investisseurs sont habituellement occupés à gérer leur propre entreprise. Il faut absolument recourir à des forums d'investisseurs pour présenter les entreprises clientes à des investisseurs privés, ou "providentiels", et à d'autres gens des milieux financiers. »

Le PICC de Moncton

7. Encadrer les entrepreneurs

Profil de l'entrepreneur

Les entreprises franchissent généralement une série d'étapes entre leur création, l'expansion et la maturité. Un entrepreneur est une personne qui crée ou fait fructifier une entreprise, qui en est propriétaire en partie ou qui est « son propre patron ».

Les entrepreneurs travaillent beaucoup. (Il ressort d'une étude d'Industrie Canada que près de la moitié d'entre eux travaillent plus de 45 heures par semaine et le tiers, plus de 60 heures par semaine.) La plupart sont assez jeunes — ils ont entre 30 et 50 ans — et ils ont souvent été employés par d'autres dans un domaine connexe.

Même si la plupart des entrepreneurs sont à la recherche de gains importants, certains savent qu'ils ne dégageront sans doute pas de gros bénéfices dans le secteur qu'ils ont choisi. Toutefois, ils sont fiers d'être responsables de leur propre sort économique et ils acceptent les longues heures de travail qui vont de pair.

Beaucoup d'entrepreneurs aiment le défi que représentent la création et la croissance d'une petite entreprise, mais ils s'ennuient quand l'entreprise devient trop importante. En conséquence, bon nombre ont créé au moins une autre entreprise avant celle qu'ils exploitent à l'heure actuelle.

Encadrement nécessaire

Tous les financiers s'entendent sur un point : il y a sur le marché canadien des capitaux disponibles pour les entreprises qui présentent une bonne proposition d'investissement. Ils s'accordent également à reconnaître que les compétences administratives de l'entrepreneur constituent l'autre facteur clé dans leur décision d'investir.

Pour intéresser les investisseurs, une bonne proposition d'investissement doit être jumelée à une gestion dynamique.

Les investisseurs investissent dans les gens. Ils doivent être certains que les dirigeants sont fiables, bien informés et chevronnés. Pour montrer qu'ils le sont, les entrepreneurs doivent d'abord évaluer leurs compétences et connaître leurs forces et leurs faiblesses. Ils doivent être prêts à mettre leur ego de côté et à combler les lacunes de leur équipe.

Les PME clientes doivent être encadrées pour bien comprendre leur marché, leurs problèmes et leurs avantages. La crédibilité est essentielle, car les entrepreneurs n'obtiendront pas de capitaux d'investisseurs qui en savent plus qu'eux sur le marché.

Il y a souvent loin des attentes de l'entrepreneur à celles des milieux financiers. Peu importe les diverses stratégies des services de facilitation de l'investissement, il faut bien faire comprendre aux entrepreneurs les attentes des fournisseurs de capital. Plus les entrepreneurs s'y connaissent, plus ils ont de chances de réussir à faire prendre de l'expansion à leur entreprise.

Les entrepreneurs doivent savoir comment dire aux investisseurs ce qu'ils veulent entendre. Ils doivent aussi comprendre qu'il est important de trouver le bon investisseur, car autrement, ils risquent de se retrouver avec un investisseur qui ne leur convient pas. Il est essentiel que les entrepreneurs gèrent leurs attentes et se fixent des objectifs raisonnables.

C'est pourquoi la plupart des services de facilitation consacrent beaucoup de temps et de ressources à des colloques sur l'investissement et à d'autres rencontres destinées à informer les gens d'affaires,

à leur apprendre comment cerner leurs besoins financiers, élaborer un projet d'investissement convaincant, rencontrer les investisseurs et négocier une entente satisfaisante.

Aide nécessaire aux entrepreneurs

Les entrepreneurs qui recherchent un investissement doivent étudier diverses questions telles que :

- la préparation d'une proposition d'investissement cohérente;
- l'efficacité des communications;
- les questions liées à la régie d'entreprise;
- les lois et règlements qui s'appliquent à une entreprise en expansion et à l'investissement même;
- la complexité des diverses options possibles en matière de financement;
- la question complexe de l'évaluation, qui détermine la part que représente l'investissement dans l'entreprise;
- le renforcement de l'équipe de gestion;
- l'adhésion au réseau des entreprises de la collectivité;
- la publicité.

Certains entrepreneurs n'ont pas la moindre idée des attentes des divers prêteurs et investisseurs. À mesure qu'ils se familiarisent avec l'équilibre entre les risques et les avantages des différentes options financières, ils peuvent modifier profondément leur vision de l'expansion de l'entreprise.

Toutefois, il ne faut pas s'étonner que la personne qui prend constamment des risques et qui relève le défi de créer sa propre entreprise soit fière, indépendante et audacieuse. Ainsi, ces personnes acceptent difficilement certains aspects du financement en capital de risque des PME. Elles craignent parfois que leur entreprise soit contrôlée par quelqu'un d'autre et certaines n'aiment pas devoir rendre des comptes à des investisseurs ou à des partenaires, ce qui est le prix à payer lorsque l'on utilise l'argent d'autrui pour assurer son expansion.

Donc, même si l'encadrement des entrepreneurs est probablement la tâche la plus importante du service de facilitation, les élèves sont parfois récalcitrants!

Liste de contrôle — Encadrement des entrepreneurs

- Des ateliers ont été organisés avec des établissements d'enseignement locaux.
- Le directeur général est prêt à offrir un encadrement individuel sur les sujets suivants :
  - préparation de la proposition d'investissement;
  - communication efficace;
  - régie d'entreprise;
  - lois et règlements applicables aux petites entreprises;
  - options de financement;
  - évaluation de l'entreprise;
  - propositions d'investissement;
  - attentes des investisseurs.

« Certains de nos clients se sont sentis mieux préparés à approcher un prêteur, à trouver d'autres sources de financement ou à repérer des investisseurs privés ainsi qu'à communiquer avec eux pour obtenir les capitaux nécessaires au financement de la croissance de leur entreprise. La sensibilisation et l'information sont des volets importants du projet du PICC de Swift Current. »

Le PICC de Swift Current

8. Trouver des investisseurs

L'aspect le plus stimulant et le plus important de la facilitation de l'investissement consiste probablement à trouver des sources de financement dans la collectivité ou dans la région. Bien souvent, les investisseurs éventuels ne se considèrent pas comme des investisseurs, des investisseurs en capital de risque ou des investisseurs privés ou providentiels, mais comme des gens d'affaires qui profitent des possibilités qui leur sont offertes. De plus, ils n'ont pas toujours de méthode d'évaluation des projets. En fait, il se peut que ce soit leur premier investissement dans une entreprise.

Les statistiques montrent que les investisseurs privés sont souvent des personnes qui se sont retirées de leur propre entreprise, mais qui souhaitent dégager le plus de bénéfices possible en investissant dans des entreprises en expansion ou en démarrage.

Très souvent, ces investisseurs font office de mentor ou de conseiller auprès des PME dans lesquelles ils placent des capitaux. Ils peuvent siéger au conseil d'administration de l'entreprise dans laquelle ils investissent et ils demanderont, au minimum, à être tenus au courant de ses progrès.

Grâce à leurs investissements, les investisseurs s'assurent de jouer un rôle important dans l'établissement de la stratégie de l'entreprise, ce qui est souvent une importante source de motivation.

Réseaux informels

Les investisseurs privés sont souvent unis par des liens d'amitié et quelquefois par d'anciennes relations professionnelles. En conséquence, il est courant de trouver des réseaux informels d'investisseurs dans une collectivité où l'on se renseigne mutuellement sur les possibilités d'affaires intéressantes. Dès que le service de facilitation de l'investissement fonctionnera, vous constaterez qu'une seule personne-ressource représente, en fait, de nombreux investisseurs généralement intéressés par le même genre de possibilités d'affaires et qui pourraient tous investir en même temps.

Rendement du capital investi

Lorsque les investisseurs privés s'engagent dans un projet, ils cherchent un rendement beaucoup plus important que leur investissement original. En général, ils rejettent des dizaines d'idées avant d'en retenir une. En fait, les recherches montrent qu'ils rejettent 97 p. 100 des projets qui leur sont présentés. Les entrepreneurs peuvent réduire ce taux de rejet en prenant le temps d'étudier les valeurs et les préférences de chaque investisseur, et en ne soumettant de proposition qu'à ceux qui correspondent au profil qu'ils cherchent.

« Trouver des capitaux d'investissement exige beaucoup de travail; il faut généralement six mois pour obtenir des résultats, en s'y prenant bien! Il faut avoir des attentes réalistes dès le départ si l'on espère réussir. »

Le PICC de Burlington

Les investisseurs privés sont difficiles à repérer. Comme ce sont des investisseurs *privés*, ils ne font pas de publicité (on ne les trouve pas dans l'annuaire). Ils ont tendance à être très discrets afin de ne pas être pressentis par tout entrepreneur qui souhaite vendre son plan d'entreprise. La plupart d'entre eux ont une idée très précise du genre d'investissement qui les intéresse.

Une étude récente a permis de reconnaître plusieurs types d'investisseurs privés, chacun étant motivé par des valeurs assez différentes. L'étude réalisée par M. K. Sullivan et A. Miller, publiée dans le *Journal of Business Research* (1996), classe les investisseurs privés dits providentiels en trois grandes catégories : les investisseurs aux intérêts économiques, les investisseurs hédonistes et les investisseurs altruistes.

« Les agents de développement économique locaux ont tout intérêt à appuyer les possibilités d'affaires et les sources de capital de risque privées en utilisant un réseau d'information efficace et soucieux de la confidentialité. À cet égard, Internet peut faire des miracles. »

Le PICC de Thérèse-De Blainville

Les investisseurs aux intérêts économiques

Ils ne visent que des objectifs financiers. Ils cherchent un rendement élevé, généralement grâce à un investissement par capitaux propres sur des périodes relativement courtes.

Afin de limiter leurs frais de contrôle préalable, ces investisseurs connaissent généralement les industries dans lesquelles ils investissent. On cherchera ce type d'investisseur si le concept est très technique ou s'il s'adresse à un créneau de marché restreint. Il arrive qu'il s'agisse de fournisseurs, de clients ou d'autres membres de l'industrie qui cherchent autre chose que le rendement de l'investissement, par exemple, que l'investissement apporte à leur entreprise principale un avantage stratégique.

Les investisseurs « hédonistes »

Ils investissent souvent en groupe, mélangent financement par capitaux propres et financement par emprunt (financement classique), et aiment participer à l'expansion d'une entreprise. Ils tiennent compte des aspects non financiers de leur investissement tout autant que du rendement prévu, et ils investissent parfois sur une longue période. Ces investisseurs sont souvent âgés.

Il est important de donner à ce type d'investisseur un rôle attrayant et prestigieux dans l'entreprise. Il est souvent bon de prendre le temps de définir des rôles éventuels avant de faire la proposition, car il en sera probablement question au début des négociations. Ce type d'investisseur cherche à savoir si la possibilité est attrayante, par exemple, s'il s'agit d'une jeune entreprise dans Internet; si l'industrie est en vogue, par exemple, une nouvelle technologie pour fabriquer des bâtons de golf; ou s'il s'agit d'un produit très médiatisé auquel, par exemple, une célébrité prête son visage.

Les investisseurs altruistes

Comme leur nom l'indique, ces investisseurs accordent plus d'importance que les autres à l'incidence sociale de leurs investissements et ils se soucient moins du rendement financier. Même si leurs investissements sont nettement moins importants, ils sont patients et laisseront leur argent dans l'entreprise plus longtemps. Ces investisseurs ont tendance à investir seuls et sont généralement d'âge moyen.

Ce type d'investisseur est à la recherche des possibilités d'investissement qui peuvent « changer le monde », comme les combustibles de remplacement, les technologies environnementales et, dans certains cas, la biotechnologie. Il lui arrive également d'investir pour appuyer le directeur ou le fondateur, surtout s'il s'agit d'un parent ou d'un ancien associé.

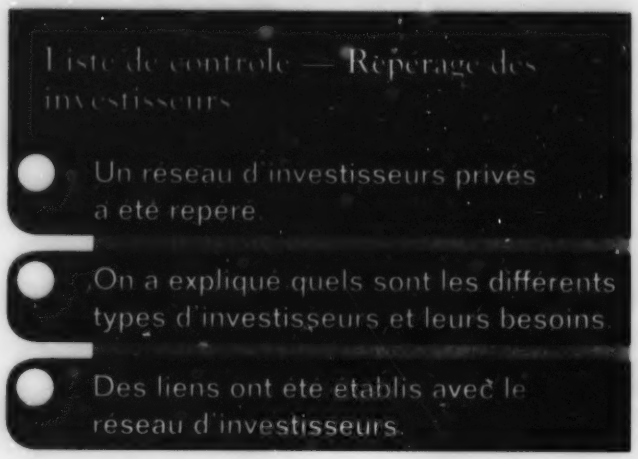
Il peut être utile de comprendre les différents types d'investisseurs et leur motivation pour les repérer plus facilement. En adaptant la proposition aux besoins et aux préférences de chaque investisseur, on aura certainement plus de chances d'obtenir des capitaux.

Il est important aussi de savoir qu'un investisseur peut surveiller ses intérêts économiques, ou être hédoniste ou altruiste, selon le projet qui lui est présenté. Ainsi, un investisseur aux intérêts économiques peut s'intéresser à un projet dans une industrie qu'il ne connaît pas parce qu'une grande vedette y investit elle-même beaucoup. Dans ce cas, précisez dans votre proposition que l'investisseur sera en relation avec la vedette, car cela le motivera.

Trouver des investisseurs dans Internet

De plus en plus de gens vont dans Internet pour trouver des renseignements commerciaux. C'est pourquoi de nombreux courtiers indépendants ont créé des sites Web contenant des bases de données sur les possibilités d'affaires.

Les bureaux de développement économique locaux utilisent Internet pour faire connaître leur région et pour fournir aux investisseurs des descriptions des possibilités d'affaires dans leur collectivité. Ils créent leurs propres sites ou adhèrent à un groupe de sites spécialisés tels que le réseau Carrefour Capital (**http://www.carrefour-capital.com**), qui a été créé avec le concours du PICC.



« Accepter volontiers le risque que présente l'investissement, voilà le changement qui doit s'opérer dans la collectivité. Qui dit risque élevé dit aussi rendement élevé pour l'investisseur, et même les affaires prometteuses peuvent se solder par un échec. »

Le PICC d'Halifax

9. Examiner les propositions d'investissement

Un des services les plus importants que l'on puisse rendre aux entrepreneurs qui veulent faire prendre de l'expansion à leur entreprise consiste, assurément, à leur offrir une évaluation indépendante de leur proposition d'investissement et à les inviter à répéter leur exposé avant qu'ils le présentent à des investisseurs éventuels.

Pour que ce soit efficace, la proposition d'investissement doit être examinée par au moins deux personnes. Deux têtes valent mieux qu'une, et on évitera toute accusation de partialité. Idéalement, une des personnes viendra du milieu des affaires, tandis que l'autre sera un investisseur expérimenté.

Il ne sera peut-être pas possible de réunir ce tandem idéal chaque fois, et l'entrepreneur moyen n'aura pas nécessairement à entrer dans tous les détails au début. Cependant, si l'équipe d'évaluation suggère de modifier la proposition d'investissement radicalement, sa crédibilité influencera beaucoup la décision de l'entrepreneur de poursuivre ou non son projet.

Ce qu'il faut chercher

Le directeur général guide habituellement l'examen, qui comprend les étapes suivantes :

- obtenir une proposition d'investissement de l'entreprise;
- fournir des lignes directrices sur le contenu de la proposition;
- présenter une ou deux séries de critiques sur la proposition d'investissement;
- trouver des personnes compétentes pour examiner la proposition.

Un examinateur indépendant doit tout d'abord s'assurer que la proposition d'investissement est claire et qu'elle explique suffisamment la possibilité d'investissement.

De simples fautes d'orthographe et de grammaire peuvent être fatales; l'examen permettra de les déceler. La tâche la plus importante consiste probablement à rédiger la description de la possibilité d'investissement en termes financiers propres à intéresser un investisseur.

Dans un des projets pilotes au moins (Victoria), un homme ou une femme d'affaires à la retraite préside le comité d'évaluation, qui est donc indépendant du directeur général. Le président choisit l'équipe d'évaluation, qui comprend plusieurs membres du conseil d'administration et des spécialistes de l'extérieur, si nécessaire. L'équipe doit compter un banquier, un comptable, un homme ou une femme d'affaires, un investisseur et une personne qui connaît le produit, le service ou l'industrie. Une même personne peut jouer plusieurs rôles dans l'équipe.

Une équipe d'évaluation peut notamment renforcer les commentaires du directeur général, ce qui est un avantage. Bon nombre des commentaires sont identiques et ils ont plus de poids lorsqu'ils sont répétés. Le directeur général n'intervient pas beaucoup pendant cette réunion, mais il signale les changements nécessaires et pose des questions, au besoin.

La proposition doit contenir un résumé succinct séparé et une proposition d'investissement détaillée. Une lettre explicative d'une page adaptée à chaque investisseur doit comprendre un paragraphe qui décrit l'industrie (si l'investisseur la connaît mal) et préciser en quoi la possibilité d'affaires présente un intérêt pour cet investisseur.

La proposition d'investissement doit retenir l'attention de l'investisseur et lui donner envie de s'informer davantage, par exemple, de demander à voir le plan d'affaires ou de marketing.

La proposition d'investissement doit contenir les points suivants :

- les raisons pour lesquelles l'investisseur devrait investir dans l'entreprise;
- le rendement en échange du risque pris;
- les raisons pour lesquelles l'investisseur peut avoir confiance dans la gestion de l'entreprise;
- des détails sur la possibilité d'investissement;
- les besoins financiers totaux;
- les stratégies de sortie;
- la façon dont l'investisseur pourra surveiller et contrôler l'investissement.

Une évaluation type de plan d'affaires est présentée sur le site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**) sous « Outils et liens ».

Un des projets pilotes (Sherbrooke) affirme ne jamais avoir reçu de proposition complète des clients, alors que des guides de rédaction leur ont été fournis. Il y a un problème commun, à savoir que les clients n'expliquent pas sur quel raisonnement repose certaines conclusions. Ainsi, il arrive que les coûts de production soient donnés en pourcentages sans que l'on explique les essais et les simulations qui ont conduit à ces chiffres. En conséquence, les pourcentages semblent inventés de toutes pièces.

Les clients qui sont compétents pour ce qui est de la production, mais moins bons en ce qui concerne le financement devraient adjoindre un comptable qualifié à leur équipe. Cela les aiderait non seulement à préparer leur proposition, mais aussi à rassurer des investisseurs potentiels.

La proposition est-elle logique? La logique est-elle facile à suivre? Il y a beaucoup d'interrelations dans les projections financières, du marché global jusqu'aux ventes projetées du client, et il est facile de perdre le fil en chemin. Par exemple, un entrepreneur a demandé un fonds de roulement de 50 000 $, alors que le niveau le plus bas dans ses prévisions de trésorerie était de 25 000 $, sans jamais recourir à une marge de crédit.

La structure financière de la proposition vient souvent en dernier car, si le projet est de toute évidence bon, cette question sera bien plus facile à régler. Cependant, il est important de comprendre que les entrepreneurs aiment décider eux-mêmes — c'est pour cela qu'ils ont leur propre entreprise. Il faut donc se montrer très prudent et plein de tact lorsqu'on leur présente d'autres solutions de financement possibles et qu'on leur suggère l'approche qui serait la meilleure pour eux.

La préparation d'une proposition d'investissement est abondamment traitée dans le module 4 du site Web Étapes vers le capital de croissance (**http://croissance.ic.gc.ca**).

Flux d'affaires

Tous les gestionnaires des projets pilotes du PICC reconnaissent qu'il faut plus de temps que prévu pour conclure une entente.

« Vous croyez avoir tous les éléments de l'entente, les investisseurs et l'entrepreneur sont réunis, et les autres sources financières sont présentes. Pourtant... rien ne semble se passer », déplore un gestionnaire de la région de l'Atlantique.

Un autre ajoute : « Il s'écoule environ un an entre la première présentation et la conclusion de l'entente ».

La plupart des gestionnaires des projets pilotes reconnaissent que choisir quelques entrepreneurs, même s'ils sont prêts à présenter leur proposition d'investissement à un investisseur, peut demander beaucoup de temps. « Nous avons examiné 60 propositions d'investissement avant d'en retenir une qui soit prête », souligne un gestionnaire de la région de l'Atlantique. « Ensuite, il a fallu 18 mois pour conclure l'entente de financement! Et dès le départ, la proposition d'investissement était assez bonne. »

« Vous croyez être prêt et vous vous rendez compte que vous ne l'êtes pas. Il faut beaucoup de temps pour savoir ce qui fonctionnera dans votre collectivité, et vous devez prévoir au moins 12 à 18 mois avant de commencer à conclure des ententes », résume un gestionnaire de l'Ouest.

Dans un des projets pilotes (Fredericton) s'ajoute à l'évaluation de la proposition d'investissement un exercice où l'entrepreneur expose sa proposition. L'exposé a lieu tôt le matin (le meilleur moment pour un rendez-vous) et dure une heure; il est cependant possible de le prolonger d'une demi-heure. Des critiques sont formulées tout au long de l'exposé, et le directeur général demande au président et à chaque membre de lui faire part de leurs commentaires. Dans les deux jours qui suivent, le directeur général adresse à l'entreprise qui s'est livrée à l'exercice une lettre contenant l'ensemble des commentaires.

On peut trouver sur le site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**), sous « Outils et liens », les grandes lignes d'un exposé de 15 minutes comptant 10 diapositives. Ce document s'intitule « *Suggestions concernant une présentation à l'intention d'investisseurs éventuels* — Fredericton (Nouveau-Brunswick) ».

Liste de contrôle — Examen des propositions d'investissement

- ☐ Le directeur général a jeté un premier coup d'œil aux propositions d'investissement.
- ☐ Des équipes d'au moins deux personnes ont été constituées afin de procéder à un examen détaillé et indépendant des propositions d'investissement.

« Le projet du PICC à VIATeC porte essentiellement sur l'accès du secteur des technologies de pointe à des services de capitaux. La plupart des entreprises que nous voyons viennent tout juste de démarrer, ou ont démarré depuis peu, et elles cherchent de l'argent. En général, ce qu'il leur faut, ce sont des conseils professionnels (que leur fournissent VIATeC et d'autres sources communautaires) et de l'argent "intelligent" (fourni par des investisseurs privés, ou "providentiels", qui connaissent ce secteur en forte croissance). »

Le PICC de Victoria

Feux d'affaires

Tous les gestionnaires des projets pilotes du PICC reconnaissent qu'il faut plus de temps que prévu pour conclure une entente.

« Vous croyez avoir tous les éléments de l'entente, les investisseurs et l'entrepreneur sont réunis, et les autres sources financières sont présentes. Pourtant... rien ne semble se passer », déplore un gestionnaire de la région de l'Atlantique.

Un autre ajoute : « Il s'écoule environ un an entre la première présentation et la conclusion de l'entente ».

La plupart des gestionnaires des projets pilotes reconnaissent que choisir quelques entrepreneurs, même s'ils sont prêts à présenter leur proposition d'investissement à un investisseur, peut demander beaucoup de temps. « Nous avons examiné 60 propositions d'investissement avant d'en retenir une qui soit prête », souligne un gestionnaire de la région de l'Atlantique. « Ensuite, il a fallu 18 mois pour conclure l'entente de financement! Et dès le départ, la proposition d'investissement était assez bonne. »

« Vous croyez être prêt et vous vous rendez compte que vous ne l'êtes pas. Il faut beaucoup de temps pour savoir ce qui fonctionnera dans votre collectivité, et vous devez prévoir au moins 12 à 18 mois avant de commencer à conclure des ententes », résume un gestionnaire de l'Ouest.

Dans un des projets pilotes (Fredericton) s'ajoute à l'évaluation de la proposition d'investissement un exercice où l'entrepreneur expose sa proposition. L'exposé a lieu tôt le matin (le meilleur moment pour un rendez-vous) et dure une heure; il est cependant possible de le prolonger d'une demi-heure. Des critiques sont formulées tout au long de l'exposé, et le directeur général demande au président et à chaque membre de lui faire part de leurs commentaires. Dans les deux jours qui suivent, le directeur général adresse à l'entreprise qui s'est livrée à l'exercice une lettre contenant l'ensemble des commentaires.

On peut trouver sur le site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**), sous « Outils et liens », les grandes lignes d'un exposé de 15 minutes comptant 10 diapositives. Ce document s'intitule « *Suggestions concernant une présentation à l'intention d'investisseurs éventuels* — Fredericton (Nouveau-Brunswick) ».

Liste de contrôle — Examen des propositions d'investissement

- Le directeur général a jeté un premier coup d'œil aux propositions d'investissement.
- Des équipes d'au moins deux personnes ont été constituées afin de procéder à un examen détaillé et indépendant des propositions d'investissement.

« Le projet du PICC à VIATeC porte essentiellement sur l'accès du secteur des technologies de pointe à des services de capitaux. La plupart des entreprises que nous voyons viennent tout juste de démarrer, ou ont démarré depuis peu, et elles cherchent de l'argent. En général, ce qu'il leur faut, ce sont des conseils professionnels (que leur fournissent VIATeC et d'autres sources communautaires) et de l'argent "intelligent" (fourni par des investisseurs privés, ou "providentiels", qui connaissent ce secteur en forte croissance). »

Le PICC de Victoria

10. Établir des liens avec la collectivité

Quelle est la place du service?

Dans les petites collectivités canadiennes, le secteur financier se compose généralement de banques à charte, de caisses populaires, d'un réseau d'intermédiaires tels que des comptables et des avocats, et de quelques organismes gouvernementaux. Si l'on crée un service de facilitation de l'investissement destiné aux PME en croissance, il est important de lui trouver une place dans cette structure.

Les services de facilitation de l'investissement local comblent un créneau de financement. Les entrepreneurs qui ont investi leur propre argent, et celui que leur ont prêté des parents et des amis, entre autres, ont besoin de capital de risque pour avoir droit au financement classique. C'est alors que le service de facilitation de l'investissement entre en jeu.

La meilleure stratégie consiste à montrer aux services existants en quoi le service de facilitation de l'investissement peut les compléter et à collaborer avec eux plutôt que de leur faire concurrence. Il y a deux raisons à cette stratégie. La première est pratique : les banques à charte et les experts réputés dans la collectivité sont dans une position de force qu'il serait difficile de défier. En coopérant avec eux, le service de facilitation de l'investissement peut entrer en communication avec un réseau bien établi de clients et de personnes-ressources.

La seconde raison a trait au but du nouveau service de facilitation de l'investissement, qui est de stimuler l'investissement et la croissance. Si on peut atteindre cet objectif en comblant des vides entre les services existants, c'est probablement ce qu'il y a de mieux. Le but du service est de voir croître des entreprises, de multiplier des emplois et des débouchés économiques, et non pas d'enlever des clients à d'autres entreprises.

Avoir un programme de communication

Dès le début, il sera essentiel d'avoir une approche dynamique et efficace pour obtenir l'appui de toutes les instances en cause. Allez les rencontrer personnellement et assurez-vous qu'elles connaissent la philosophie du nouveau service ainsi que son intention de servir de complément aux services financiers existants, et pas de leur faire concurrence.

Cette méthode contribue à créer un « écosystème » plus propice aux entreprises locales. Avant d'orienter les entrepreneurs vers des spécialistes locaux, mettez ces derniers au courant. De même, s'ils vous envoient des gens en retour, prenez le temps de les remercier.

Les personnes qui sont déjà établies dans le secteur financier de la collectivité possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à un service de facilitation de l'investissement. Sollicitez leurs conseils! Rien ne leur fera plus plaisir que d'avoir quelqu'un qui les écoute attentivement, et ils peuvent vous apprendre beaucoup de choses.

Lorsque les gens d'affaires locaux font des commentaires, il faut en tenir compte dans les activités de perfectionnement des capacités des entrepreneurs. Les spécialistes locaux offrent souvent leurs talents à la collectivité et ils apprécieront l'arrivée d'une nouvelle organisation. De plus, leur crédibilité rejaillit sur le nouveau service de facilitation de l'investissement.

Tenir les organismes gouvernementaux informés

Il est important de tenir les organismes gouvernementaux et l'administration locale au courant des activités du service. Les directeurs municipaux s'attendent à être tenus informés de ce qui se passe dans la collectivité. Demandez-leur donc s'il est possible de faire le point régulièrement avec eux, peut-être dans le cadre des réunions du conseil municipal, même s'ils ne fournissent pas d'argent ou d'autres formes d'appui au service de facilitation de l'investissement.

Ce geste contribuera, avec le temps, à établir la crédibilité du service et à le faire connaître. (Certains services ont organisé des galas annuels et d'autres activités sociales.)

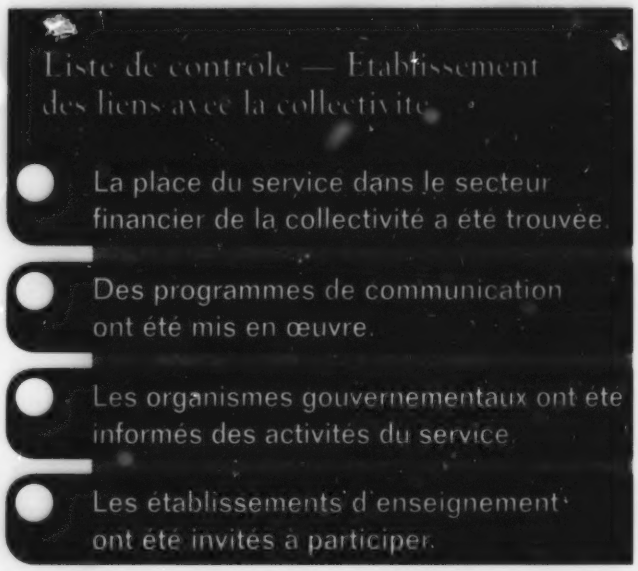
Certains de ces organismes ont peut-être déjà apporté leur contribution financière, auquel cas ils méritent d'autant plus de courtoisie. Dans le cas contraire, quand le service de facilitation de l'investissement sera plus connu, ses représentants pourront commencer à demander l'appui financier de personnes qui sauront que le service ne leur fait pas concurrence.

Travailler avec les établissements d'enseignement

Les établissements d'enseignement locaux sont, eux aussi, ciblés par le programme de communication. S'il y a un collège ou une université dans la collectivité, il est important d'employer les compétences du corps enseignant et l'énergie des étudiants. Il est facile et efficace d'organiser des séances d'encadrement en collaboration avec le collège local. Des enseignants peuvent faire partie de l'équipe de conférenciers.

N'oubliez pas que de nombreux entrepreneurs sont jeunes et qu'ils peuvent s'adresser au service de facilitation de l'investissement peu après avoir quitté l'université ou le collège. Ils ne sont pas encore suffisamment établis pour avoir accès au capital de risque ou à d'autres formes de financement plus complexes. Certains d'entre eux peuvent être intéressés par les services de formation offerts par l'organisation.

Il faut également tenir compte des bureaux locaux de programmes de formation des ressources humaines provinciaux et des programmes offerts par l'Association canadienne de développement économique ou par d'autres groupes.



« Les entrepreneurs des Premières nations ont toujours eu du mal à accéder au crédit; le PICC aide nos clients à étudier de nouveaux modes de financement par l'entremise du capital de risque. Ce que nous souhaitons le plus, c'est l'établissement de mécanismes permanents, y compris un fonds de capital de risque, afin d'assurer la poursuite des efforts déjà déployés dans le cadre du programme. »

Le PICC de Wendake

L'AVENIR

Succès confirmé

Les services de facilitation de l'investissement offerts aux PME locales ont fait leurs preuves, et se sont révélés un succès. À mi-chemin de leur programme visant à aider les collectivités à faciliter l'investissement dans les entreprises locales en croissance rapide, les services ont permis de trouver des millions de dollars en capital de risque. Les entreprises qui ont bénéficié du service pensent pouvoir créer des milliers d'emplois à court terme.

Les projets pilotes ont permis de répondre à un besoin, et de nombreuses PME n'auraient pu avoir accès à un financement autrement, ou auraient dû attendre longtemps pour l'obtenir.

Les projets pilotes se poursuivent, et on commence à reconnaître les meilleures pratiques. Parmi les nouvelles méthodes prometteuses, notons le repérage et la sollicitation d'investisseurs privés, l'encadrement des PME afin de les aider à obtenir le financement dont elles ont besoin, et l'élaboration de nouveaux services, comme les « forums d'investisseurs ».

Les services locaux de facilitation de l'investissement à l'intention des PME comblent un vide, particulièrement dans les collectivités éloignées des centres financiers du Canada.

11. SE JOINDRE AU RÉSEAU

LE NOUVEAU RÉSEAU

On remarque que les projets pilotes ont permis de créer un réseau de collectivités qui partagent leurs expériences et les meilleures pratiques afin de stimuler la croissance de leurs petites entreprises les plus prometteuses.

Faciliter l'accès au capital de risque est certainement le principal objectif des services de facilitation de l'investissement, mais de nombreux autres avantages sont apparus. Bien des PME qui ont bénéficié d'un encadrement visant à améliorer leurs résultats sont maintenant capables d'obtenir un financement classique. Ces entreprises se sont améliorées, elles se sont renforcées et elles sont mieux informées parce que le service de facilitation de l'investissement de leur collectivité les a prises sous son aile.

L'accès à l'expérience de ce réseau et aux outils d'information utilisés dans le cadre des projets pilotes est offert à toutes les collectivités qui envisagent de créer leur propre service.

« Pour réussir à obtenir des fonds, les jeunes entreprises doivent comprendre les besoins des investisseurs et adapter leur proposition en conséquence. Les investisseurs doivent comprendre ce que vous tentez de faire, voir ce qui vous distingue, savoir quand et comment leur investissement leur rapportera, et surtout pourquoi vous, l'entrepreneur, pouvez leur offrir ce résultat. C'est avant tout une question de crédibilité. »

Le PICC de Kitchener-Waterloo

ACCÈS AU SITE WEB DU PLAN D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DU CANADA

Le Site **http://picc.ic.gc.ca** contient toute une gamme de renseignements qui ont été recueillis au sujet du Plan d'investissement communautaire du Canada et des outils utilisés pour sa mise en œuvre. Il décrit les 22 projets pilotes et offre des liens avec leur site de même qu'avec plusieurs autres sites, dont ceux-ci :

- **Étapes vers le capital de croissance (http://croissance.ic.gc.ca)**, qui explique en termes simples la nature du capital de risque. Il s'agit d'un site Web d'auto-apprentissage modulaire qui décrit les étapes que doit franchir un entrepreneur avant d'accéder au capital de risque.
- **Contact! (http://strategis.gc.ca/contact-f)**, qui s'adresse aux créateurs, aux propriétaires et aux conseillers de petites entreprises.
- **$ources de financement (http://strategis.gc.ca/sources-f)**, un nom qui se passe d'explication.

ACCÈS AU BABILLARD DU PICC

Le site Web du PICC comprend un babillard offrant un forum de discussion aux 22 projets pilotes et aux collectivités qui mettent sur pied un service de facilitation de l'investissement ou qui envisagent de le faire. Le forum permet d'échanger des nouvelles et des opinions.

TÉLÉCONFÉRENCES

Série de téléconférences sur des sujets qui intéressent les collectivités et qui leur permettent de mettre en commun leurs problèmes, de trouver des solutions et de reconnaître les meilleures pratiques en ce qui concerne la facilitation de l'investissement à l'intention des PME. Toutes les collectivités intéressées sont invitées à y participer.

CONFÉRENCES

Conférences qui ont lieu deux fois par an et qui permettent d'analyser des problèmes communs et d'entendre des exposés présentés par des spécialistes sur divers sujets relatifs à la croissance des entreprises. Toutes les collectivités intéressées sont invitées à y participer.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez envoyer un courriel au secrétariat du PICC (**secretariat@ic.gc.ca**).

« Pour réussir, il faut expliquer clairement ses objectifs et les avantages que peuvent escompter les principaux partenaires tels que les associations d'entreprises, les institutions financières, les comptables, les avocats, tous les paliers de gouvernement, les organismes et offices d'expansion économique, et les établissements d'enseignement. Il est important de se rallier l'appui et le soutien de la collectivité, et de constituer un solide réseau d'alliances stratégiques qui coordonnera les ressources de la collectivité. »

Le PICC de Whitehorse

ÉNONCÉ DE MISSION TYPE

(Nom du service communautaire de facilitation de l'investissement) jumellera les PME locales qui cherchent moins de 750 000 $ en capital de risque avec des investisseurs locaux, régionaux ou nationaux.

Afin de nous assurer que ces PME sont prêtes à intéresser des investisseurs :

- nous informerons les entrepreneurs des besoins des investisseurs;
- nous fournirons un encadrement;
- nous examinerons les propositions d'investissement et suggérerons des améliorations.

Nous présenterons alors des investisseurs aux PME.

DESCRIPTION DE POSTE TYPE

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le directeur général, qui relève du conseil d'administration, gère tous les aspects du service de facilitation de l'investissement. Cela comprend l'application des décisions prises par le conseil, la réalisation du mandat du service, la gestion des ressources humaines et financières, et la négociation de toutes les ententes avec les PME clientes.

Le directeur général est chargé des tâches suivantes :

- planification stratégique;
- gestion du budget (préparation et contrôle);
- encadrement des entrepreneurs (rencontres et conseils);
- recherche d'investisseurs et jumelage avec des PME;
- communications et marketing;
- collecte de fonds;
- examen des propositions d'investissement;
- préparation des réunions du conseil d'administration et présence à ces réunions;
- participation à des activités de réseautage en tant que représentant du service;
- gestion et évaluation du personnel;
- formation du personnel;
- surveillance de la qualité du service.

RÔLE ET MANDAT TYPES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÔLE

Le conseil d'administration a pour rôle de superviser et de guider le service de facilitation de l'investissement dans son fonctionnement.

Normalement, cela comprend :

- choisir le directeur général;
- attirer des entrepreneurs;
- attirer des investisseurs;
- promouvoir de bonnes relations avec la collectivité;
- donner des orientations au directeur général pour la réalisation des objectifs fixés par le conseil d'administration ou dans le plan d'activités;
- collecter des fonds;
- établir des politiques en ce qui concerne l'embauche, la rémunération, l'indemnisation des membres du conseil d'administration, les conflits d'intérêts, etc.

MANDAT

Le conseil d'administration est responsable sur le plan juridique du fonctionnement du service de facilitation de l'investissement. Il est mandaté pour assurer le succès de ce service.

STRUCTURE TYPE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration se concentre sur deux grands domaines :

- mieux faire connaître le service aux PME, aux investisseurs privés et dans la collectivité en général;
- collecter des fonds.

Les membres du conseil d'administration devraient donc être bien connus et ensemble, être représentatifs du tissu économique et financier de la collectivité.

STRUCTURE DES COMITÉS

Comme dans la plupart des conseils d'administration, la direction des comités devrait être confiée aux membres en fonction de leurs compétences personnelles. Les comités formulent des recommandations au conseil d'administration, qui décide de les mettre en œuvre ou non.

Des personnes ne siégeant pas au conseil d'administration, mais qui sont spécialistes de sujets intéressant certains comités, peuvent être invités à devenir membres de ces derniers.

Par exemple :

Le comité du marketing recrute des spécialistes des domaines suivants :

- marketing;
- médias locaux;
- publicité;
- relations publiques;
- gestion des activités spéciales.

Le comité de collecte de fonds recrute, quant à lui, des spécialistes des domaines suivants :

- sociétés commanditaires locales;
- financement municipal;
- institutions financières;
- conseillers en affaires.

D'autres comités peuvent être formés, si nécessaire, afin de conseiller le conseil d'administration sur des questions telles que :

- comment repérer et attirer les PME clientes appropriées;
- évaluation des propositions des PME;
- création d'un réseau d'investisseurs privés;
- organiser des forums d'investisseurs.

CHOSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
Évaluer soigneusement la collectivité afin de s'assurer qu'elle a intérêt à se doter d'un service de facilitation de l'investissement.	Penser que, sous prétexte que l'idée en semble excellente, le service bénéficiera du soutien dont il a besoin pour réussir.
Comprendre qu'il faut du temps pour lancer le service et que, si cela prenait moins d'un an, ce serait extraordinaire.	Penser que dès que vous annoncez le service, les PME et les investisseurs vont aussitôt frapper à votre porte.
Trouver un champion que la collectivité respecte.	Essayer de tout faire vous-même.
S'assurer que la municipalité appuie totalement l'idée.	Foncer même si la municipalité n'a pas donné son accord.
Choisir les meilleures personnes.	Se contenter de moins que les meilleurs.
S'assurer que le créneau qu'occupe le service est bien compris et apprécié dans la collectivité.	Croire que tout le monde comprendra et appuiera le service.
Faire équipe avec d'autres organismes d'expansion économique.	Marcher sur les pieds de quelqu'un.
Communiquer avec **secretariat@ic.gc.ca** et adhérer au réseau national de partage de l'information des services de facilitation de l'investissement communautaire.	Agir seul, réinventer la roue et répéter les erreurs des autres.